

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان



مدیریت اجرایی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت اجرایی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت اجرایی/ www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - اجرائی

EMBA و MBA

، ۸ دی ۱۳۸۷ ، ۱۹:۵۶

مقایسه EMBA و MBAمدیریت اجرایی در ایران و در مقطع کارشناسی ارشد به سه گرایش تقسیم می شود

خلاصه : در سال های اخیر، رشته" مدیریت اجرایی "برای عده ای جذاب به نظر رسیده و به اعتقاد آنان این رشته بنا به دلایلی MBA ای با ویژگی های مثبت مضاعف می باشد.مقایسه EMBA و MBAمجموعه مدیریت اجرایی در ایران و در مقطع کارشناسی ارشد به سه گرایش: ۱) مدیریت اجرایی۲ ۳) MBA) مدیریت امور شهری تقسیم می شود.مدیریت اجرایی مخفف کلمه Executive Master of Business Administration و MBA مخفف کلمه Master of Business Administration می باشد که در این جا برای سهولت تنها از نام مخفف MBA استفاده می کنیم.ضرایب دروس امتحانی مدیریت اجراییضرایب دروس امتحانی مدیریت اجرایی به صورت زیر می باشد:۱. زبان عمومی و تخصصی(انگلیسی) : ۱۲. استعداد و آمادگی تحصیلی ویژه رشته مدیریت : ۲۳. دانش مسایل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی , خدماتی و عمرانی : ۲۴. نظریه های عمومی مدیریت : ۲۵. زبان فارسی : ۱۶. ریاضیات عمومی ۱و ۲ دوره فنی و مهندسی : ۰ضرایب دروس امتحانی مدیریت MBA ضرایب دروس امتحانی مدیریت MBA به صورت زیر می باشد:۱. زبان عمومی و تخصصی (انگلیسی) : ۲۲. استعداد و آمادگی تحصیلی ویژه رشته مدیریت : ۲۳. دانش مسایل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی , خدماتی و عمرانی : ۰۴. نظریه های عمومی مدیریت : ۱.۵۵. زبان فارسی : ۰۶. ریاضیات عمومی ۱و ۲ دوره فنی و مهندسی : ۲.۵ در سال های اخیر، رشته" مدیریت اجرایی "برای عده ای جذاب به نظر رسیده است و به اعتقاد آنان این رشته بنا به دلایلی MBA ای با ویژگی های مثبت مضاعف می باشد. در حالی که عده ای نیز معتقدند دانشجویان MBA به مراتب آموزش های کاملتری در زمینه مدیریت می بینند.در حالی کهMBA با تئوری های روز مدیریت مرتبط است، کسانی که در رشته مدیریت اجرایی تحصیل می کنند یا تحصیل کرده اند سعی در افزایش تجارب شخصی دارند.مدیریت اجرایی مدنظر اشخاص باتجربه است که به طور آگاهانه قصد دارند، توانایی خود را برای شکل دهی ایده هایشان بالا ـ ببرند تا مهارت در مدیریت. در مقابل،MBA مورد تقاضای جوانترهاست که تمایل دارند مهارتشان را در مدیریت بالا ببرند.در مدیریت اجرایی دید مدیریتی تر است اما در MBA نگاه فنی به مسائل مدیریتی بیشتر است.اما آن چه که در این میان مشترک و البته مهم است این است که:دوره کارشناسی ارشد MBA به صورت کارشناسی ارشد ناپیوسته و آموزشی است. باتوجه به نام این رشته، که نام انگلیسی کوتاه شده" کارشناسی ارشد مدیریت تجارت "است پیداست که دوره حداقل با دو سال آموزش همراه است، پس دوره کوتاه مدت مدیریت MBA که توسط برخی موسسات تبلیغ می شود نمی تواند مفهوم داشته باشد و کسانی که چنین تبلیغی می کنند در اشتباهند و باید نامی مناسب برای دوره های مدیریتی کوتاه

مدت خود انتخاب کنند تا داوطلبان را نیز دچار اشتباه نکنند. این دوره در اکثر نظامهای آموزش عالی کشورهای پیشرفته و در حال توسعه ارائه میشود . باتوجه به اینکه فارغ التحصیلان رشته های مختلف و به خصوص رشته های فنی و مهندسی وارد این دوره می شوند و باید با مبانی و اصول مدیریت علمی و دانش روز مدیریت در حوزه های مختلف آشنا شوند، طول دروه حداقل ۲ و حد اکثر ۳ سال بوده و تعداد واحدهای لازم برای فارغ التحصیل شدن بر خلاف سایر فوق لیسانسها که ۳۶ واحد است ۵۸ واحد درسی است. بنابراین دانشجویان این دوره، مانند سایر دانشجویانی که در سایر نقاط جهان در این رشته به تحصیل می پردازند، برای تکمیل دوره خود در طی ۲ سال یا ۴ ترم باید به طور متوسط در هر نیمسال تحصیلی حدود ۱۴ واحد درسی را بگذرانند. به این لحاظ دوره کارشناسی ارشد MBA ، دوره سنگین و پر کاری است و دانشجویانی که وارد این دوره میشوند باید از لحاظ استعداد و فرصت مطالعه و تحصیل در وضعیت خوبی قرار داشته باشند.در پایان ذکر این نکته شاید خالی از لطف نباشد که امروزه MBA حتی با گرایش هایی مانند تجارت الکترونیک و فن آوری اطلاعات نیز ارائه می شود که نشان از انعطاف پذیری بالا و نیاز روز افزون به فارغ التحصیلان این رشته است.

چرا MBA

مدیریت اجرایی و اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان یا یک بخش تخصصی

توسعه کشور و ارتقاء استاندارد زندگی در آن مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمان های اقتصادی و اجتماعی است. با بهبود مدیریت است که میتوان بهره وری را افزایش داد و از ظرفیت ها و امکانات موجود کالا و خدمات بیشتری را تولید نمود و ظرفیت های زیادتری را بوجود آورد.بهبود مدیریت نیز مستلزم آگاهی و تسلط به دانش مدیریت است. امروزه مدیریت به عنوان یکی از شاخه های معرفت بشری پیشرفت زیادی نموده است و آموزش و تحقیق در زمینه آن گسترش فراوانی یافته است. با توجه به اهمیت مدیریت در رشد و ارتقاء سازمانها و جوامع، نظام های آموزش عالی کشورها آموزش و تحقیق در حوزه مدیریت ایجاد رشته کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) در کشورهای مختلف جهان است. این رشته به سرعت ابتدا در آمریکا و کشورهای صنعتی و سپس در کشورهای در حال توسعه موفق، گسترش یافته است.اهداف MBAاگر بخواهیم تعریفی دقیقتر از اهداف MBA داشته باشیم باید توجه داشت که هدف این دوره پذیرش فارغ التحصیلان دوره های کارشناسی رشته های مختلف و به ویژه رشته های فنی و مهندسی و پرورش افرادی است که قادر باشند در زمینه های ذیل انجام وظیفه نمایند: * اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان یا یک بخش تخصصی از آن نظیر بخش های تولیدی، بازاریابی و فروش، اطلاعات و مالی * ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان * طراحی، هدایت و رهبری تحول در کل سازمان پس از کسب تجارب عملی در مدیریت * کارآفرینی با ایجاد فعالیت های جدید در درون سازمان های جدید * ارائه خدمات مشاوره ای و مطالعاتی در زمینه های مزبور به مدیران سازمانهای اقتصادی و اجتماعیچرا MBAاگر می خواهید خود را قانع کنید که چرا باید MBA را انتخاب کنید، کار دشواری نخواهید داشت. جایگاه MBA در دنیای امروز امکان ادامه تحصیل در برترین دانشگاههای داخل و خارج را در اختیار شما رار خواهد داد. در صورتی که زمینه شغلی مد نظر شما باشد، با توجه به اینکه این رشته بسیار نوپاست و با استقبال شدید سازمانها نیز مواجه شده است می توان بازار کار بکر و دست نخورده آن نظر داشت، هرچند در آمریکا علی رغم سابقه ۸۰ ساله هنوز بازار کار بسیار وسیعی در اختیار فارغ التحصیلان قرار دارد. در ایران نیز آمارهای فعلی نشان از تضمین شغل در آینده دارد. MBA قابلیتهای شما را ورای تخصصی که اکنون دارید توسعه خواهد داد و شما را به شخصی مبدل خواهد کرد که هیچ سازمانی قادرنخواهد بود به راحتی از روی تخصص شما عبور کند.

MBA در زندان

جـان واسـکز در اوقات فراغت خود سـعی می کنـد ایـده تجاری خود که تاسیس یک شـرکت خـدمات فنی است را به مرحله اجرا درآورد. او همانند اکثر افرادی که می خواهند کارآفرین شوند تعطیلات خود را صرف طرح تجاریش می کند. یافتن مشتری و پیدا کردن منابع بالقوه ای که می تواننـد طرح او را تامین مالی نماینـد از کارهایی است که او انجام می دهـد. او شـبها نیز در کلاسـهای مدیریت یک دانشـگاه محلی شـرکت می کند. آقای واسکز که اسپانیولی را به راحتی صحبت می کند می گوید " ایده من تعمیر و نگهـداری کـامپیوتر برای کسـانی اسـت که نمی تواننـد انگلیسـی صـحبت کننـد. من لیست کـاملی از مشـتری هـا را تهیه کرده ام و امیدوارم که در مدت شـش ماه کار تمام وقت طرحم را عملیاتی کنم. اما آقای واسکز یک کارآفرین معمولی آن طور که شما فکر می کنیـد نیسـت. او تقریبـا نیمی ازعمرش را در زنـدان سـپری کرده اسـت، ۱۲ سـال بـه خـاطر اقـدام بـه قتل و اخیرا ۲ سـال به خاطرسرقت.وقتی او برای دومین بـار به زنـدان افتـاد سعی کرد خـودش را تغییر دهـد. پس از اینکه گواهینـامه مهـارت در تعمیر و نگهـداری کـامپیوتر را گرفت در برنامه کارآفرینی زنـدان۱(Pep) ثبت نـام کرد. این برنـامه یـک دوره چهارماهه است که توسط مـدیران داوطلب و دانشـجویان مـدیریت بیزنس تـدریس می شود و به زندانیان آموزش داده می شود که چگونه یک کسب و کار راه اندازی کرده و توسعه دهند.برنامه یک دوره (Mini-mba) شامل بحث و سمینار در مورد امور مالی و حسابداری و چگونگی نوشـتن، سخنرانی در مجامع عمومی و تکنیک های مصاحبه است که زندگی شخصی و حرفه ای صدها زندانی را تغییر داده است و آنهـا را برای ورود مجـدد به جـامعه آمـاده کرده است. من افرادی را ملاقات کردم که هرگز در طول زنـدگیم ملاقات نکرده بودم، مدیران میلیونر و دانشجویان mba از سراسـر کشور که دانشجویانی از هاروارد و MIT را نیز شامل می شدند.آقای واسـکز اضافه می کنـد: آنها عزت نفسم را به من برگرداندنـد "من تقریبا از زندگیـدست کشیده بودم اما Pep به من آموخت که زنـدگی تمام نشـده است".تـا به امروز بیش از ۳۰۰ زنـدانی از این دوره های ابتکاری فارغ التحصـیل شـده انـد.اکثریت قریب به اتفاق آنها – ۹۸ درصـد- شـغل ثـابتی یافته انـد و حـدود ۴۰ نفر بیزنس شخصـیخود را راه انـدازی کرده انـد. تنهـا تعـداد بسـیار محـدودی از فـارغ التحصیلان این دوره ها دوبارهمرتکب جرم شده اند.کاترین روهر که در سال ۲۰۰۴ این برنامه را تاسیس کرد و اکنون مدیر اجرایی برنـامه است، می گویـد: زنـدان برای بزهکـاران ماننـد یـک دانشـگاه است. مـا یـک جایگزین را برای آنهاایجاد کرده ایم تا پس از آزادی، دیگر به کار فروش مواد مخـدر و باندهای تبهکاری بر نگردند.رهبران گروههای تبهکاری افرا د با نفوذی هسـتند، اگر ما با آنهـا برخورد کنیم بـا اقوام،همسایگـان و زیردسـتان آنهـا برخورد کرده ایم، بنـابراین کـل جامعه از این کار سود می برد.بنا به گفته خـانم روهر ورود به این برنـامه رقـابتی است. او زنـدانیان را انتخـاب می کنـد که در کارهـای تبهکاری موفق بوده انـد. کسانی که بانـدهای تبهکـاری را رهبری می کرده انـد ویا اینکه در فروش مواد مخـدر موفق بوده انـد. اینها افرادی هسـتند که مسائل مربوط به فروش،بازاریابی و سود را به خوبی می داننـد خانم روهر اضافه می کنـد " این افراد نحوه اجرا رامی دانند، چیزی که آنها نمی دانند مدیریت ریسک است زیرا آنها شـکست خورده هستندجان جکسون مدیر ارشد شرکت Price Gregory - شرکت سازنده خط لوله هیوسـتون – کهـدر هیئت ناظر برنامه فعالیت می کنـد، می گویـد: مهارتهای کارآفرینی فراوانی در زندانوجود دارد که اگر به درستی هـدایت شونـد، بـا کمی کمـک و راهنمایی، این افراد می تواننـد درجهت اجرای این مهارتها حرکت کننـدخانم روهر ایـده اجرای این برنـامه را زمـانی که در یـک شـرکت خصوصـی در نیویورککار می کرد در ذهن داشت. یک همکار او را به بازدیـد از یـک زنـدان در تگزاس دعـوت کردمـن بـدترین فکرهـا را می کردم. فکر می کردم می خـواهم به بازدیـد از یـک بـاغ وحش بروم تاتعـدادی حیوان زندانی شده را ببینم خانم روهر اضافه می کند " اما به جای آن موجودات انسانی را دیدم، افرادی را دیدم که توبه کرده انـد، افرادی که تغییر کرده انـد. واقعا شـرمنده شـدم او از تعـدادی از مـدیران دعوت کرد تا در ماههای بعـد میزبان یک دوره مقدماتی بیزنس درزندان باشندمن فکر می کردم اگر ما بتوانیم به این افراد راههای بیزنس را آموزش دهیم، آنها به کارهای مجاز و

قانونی روی می آورنـد. خانم روهر که مـدرک mba خود را از مـدرسه بیزنس Hass دانشـگاه کالیفرنیا گرفته است، اضافه می کنـد: این بود که تصـمیم گرفتم رقابت طرح های تجاری برتر را در زندان شـروع کنم او و شوهرش آپارتمان خود در نیویورک را فروختنـد و به تگزاس آمدنـد تـا برنـامه خود را اجرا کننـد. خانم روهر شـروع به ثبت نام مـدیران محلی برای تـدریس در این برنامه نمود.بعضـی افراد از جمله مایک هامفریز، قائم مقام شرکت سرمایه گذاری tangle wood در ابتـدابا این طرح موافق نبودند. اما وی هنگامی که پروژه را در عمل دید مجذوب آن شد روحیه اصـلاح پذیری بین زندانیان کاملا آشـکار است "آقای هامفریز ادامه می دهـد: این مردان افرادی هسـتند که متعهـد شـده انـد زنـدگی خود را تغییر دهنـد و حاضـرند همه چیز را بدهنـد تـا روی پایخود بایستند. در پایـان برنـامه زنـدانیان یـک طرح تجـاری را ایجاد کرده و بودجه بنـدی و آنالیز مالی یک ساله آن را تهیه می کننـد و سپس به صورت شـفاهی برای هیئت داوری ارائه می کننـد. برخی از طرح هـای تجاری ارائه شـده عبـارت است از: هرس درختان، خیابان بندی کردن، چاپ بر روی تی شـرت، ساخت کفش و... خانم روهر از دانشـجویان ممتاز mba دعوت می کنـد تا به عنوان مشـاور در این طرح هـا همکـاری کننـد. این مشـاوره هـا هم در زمینه فکری و هم زمینه ساختاری طرح است و باعث می شود طرح های تجاری زندانیان واقع گرایانه و عملی باشد.امروز برنامه، دانشـجویان مدارس بیزنس معتبری همچون استانفورد، رایس و مدرسه وارتوندانشـگاه پنسـیلوانیا را نیز به عنوان مدرس در اختیار دارد.کاتارینا لاورز دانشجوی سال دوم مدرسه مدیریت Sloan دانشگاه MIT در اجرای یک طرح تجاری به یکی از زندانیان مشاوره می دهد. چون زندانیان به اینترنت دسترسـی ندارند او تحقیقات بازار و اطلاعـاتی در زمینه قیمتها را برای او تامین می کنـد. او می گویـد "دوست داشـتم به کسانی کمک کنم که دیگران آنها را ترک کرده انداسـتفن نلسون یکی از دانشجویان Pep که به خاطر دزدی پنج سال زنـدان را تحمل کرده است امیـدوار است بتواند یک تعمیرگاه خودرو تاسیس کند. او با دانشجویان mba دانشگاه A&Mتگزاس کار کرده است. او می گوید "آنها بازخوردها و بسته هـای تحقیقی خوبی که شاملاطلاعـاتی در زمینه بـازار و رقابت را در اختیار ما قرار می دهنـد.قسـمت اعظم بودجه Pep از طرف افراد و بنیادهـای خیریه تـامین می شود اما شـرکتها نیز مبالغی را به عنوان هـدیه در اختیار برنامه قرار می دهنـد. بودجه سال گذشـته برنامه ۱.۷ میلیـون دلاـر بوده است یعنی ۶۸۰۰۰۰ دلاـر بیش از سـال ۲۰۰۶ . بودجه امسال برنـامه ۳.۱ میلیون دلاـر است.برنامه در دارالتادیب کلیولند در خارج از هیوسـتون اجرا می شود و از بیش از ۶۵ زندان تگزاس دانشجو می گیرد. Pep فقط از زندانیان مرد عضو می گیرد ، عمـدتا به این خاطر که بیش از ۹۰ درصد زندانیان را مردان تشـکیل می دهند.هنگامی که زندانیان آزاد شدند می تواننـد کلاسـها را بـا راهنمایی مـدیران و یا اساتیـد دانشـگاه ادامه دهنـد تا بتواننـد بیزنس خود را شـروع کننـد. پس از اتمام دروس زندانیان می توانند برای تامین مالی طرحهای کوچک از شبکه سرمایه گذاران خیّر برنامه کمک بگیرند.آقای نلسون عقیده دارد که حضور در این برنـامه یکی از غرورآمیزترین لحظـات زنـدگیش بوده است" خانواده من به بخش آمدنـد در حالیکه ما کلاه و لباس فارغ التحصـیلی پوشـیده بودیم وی ادامه می دهد: پیش از این من در زندگی هیچ کاری را تمام نکرده بودم. برنامه به منامید داد. به مـن آمـوخت کـه بعضـی هـا را دوسـت داشــته بـاشم. برخی چیزهــا در مـن تغییر کرد ۱ - Prison Entrepreneurship Programنقل از : http://mba۳۶۹.blogfa.com/

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

مقـدمهمجموعه مـدیریت اجرایی با هدف پرورش مدیرانی کارآمد و توانمند که قابلیت ارتقای مسـتمر بهره وری سازمانی را داشـته باشـند طرحریزی شـده و در جمع گزینه هـای موجود برای ادامه تحصـیل در مقطع کارشناسـی ارشـد قرار گرفته است. این مجموعه دارای ۳ گرایش «مـدیریت اجرایی» ، «MBA» و «مـدیریت شـهری» است که تفاوت این گرایشـها را می‌توان در رویکرد هر یک از آنها در تعالی سازمان دانست. صـرفنظر از گرایش «مـدیریت شـهری» که نیازمنـد ۵ سال سابقه کار مـدیریتی بوده و با هـدف فراهم

آوردن سطح آموزش بالا‌تر برای مدیران کنونی ایجاد گردیده است، تفاوت دو گرایش دیگر (مدیریت اجرایی و MBA) در رویکرد کمی و کیفی آنها به موضوعات کلان مدیریتی در سازمانهاست.

MBA با جذب دانش آموختگان رشته های فنی مقطع کارشناسی و با تاکید بر مباحث کمی در مقطع کارشناسی ارشد سعی بر آن دارد تا راهکارهایی نو برای تلفیق بازاریابی بین الملل ، تجارت الکترونیک و روشهای رو به رشد کسب و کار برای ارتقاء سازمان ارائه نماید. مدیریت اجرایی با نگاهی کیفی و با به خدمت گرفتن ابزارهای مالی و اقتصادی، سیستمهای اطلاعات مدیریت و توسعه نوآوری ، سعی برآن دارد تا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف خود یاری نماید.تعریف و هدف گرایش MBAاگر محبوبیت رشته‌های دانشگاهی در مقطع تحصیلات تکمیلی را در کشورهای پیشرفته بر اساس استقبال عمومی رتبه‌بندی کنیم، در نهایت سه رشته برتر به ترتیب عبارتند از: حقوق، پزشکی و MBA که رشته MBA در این میان در صدر قرار می گیرد.هر فردی بدون هیچ پیش زمینه‌ای ازتوانایی و مهارت، قادر است یک قایق را در یک رودخانه آرام به حرکت درآورد؛ اما هدایت همین قایق در یک دریای طوفانی و مواج هرگز بدون تجربه و مهارت امکان‌پذیر نیست. به همین ترتیب در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است، نمی‌توان ادار یک سازمان را به فردی که فاقد مهارتهای پیچیدهٔ مدیریتی است سپرد.دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) یا Master of Business Administration به منظور پرورشی مدیران کارآمد جهت ادارهٔ سازمانهای اقتصادی– اجتماعی، تولیدی و خدماتی طراحی شده است. هدف این دوره پذیرش فارغ‌التحصیلان دوره‌های کارشناسی در رشته‌های مختلف به خصوص رشته‌های فنی و مهندسی افرادی است که قادر باشند در زمینه‌های ذیل انجام وظیفه نمایند.۱)اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان با یک بخش تخصصی از آن نظیر بخش‌های تولیدی، بازریابی و فروش اطلاعات۲)ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان۳) طراحی، هدایت و رهبری تحول در کل سازمان پس از کسب تجارب عملی در مدیریت۴) کارآفرینی با ایجاد فعالیت‌های جدید در درون سازمان و یا ایجاد سازمانهای جدید۵)ارائه خدمات مشاوره‌ای و مطالعاتی در زمینه‌های مزبور بر مدیران سازمانهای اقتصادی و اجتماعیافرادی که در این دوره پذیرفته می‌شوند حداقل دوره کارشناسی را در یکی از رشته‌های دانشگاهی گذرانده و با حوزهٔ تخصصی دوره کارشناسی آشنایی پیدا کرده‌اند. این افراد پس از فرا گرفتن دانش مدیریت و تمرین مهارت‌های مدیریتی در این دوره (مدیریت سازمان) نیروهای ارزنده‌ای خواهد شد که می‌توانند با ترکیب دانش تخصصی و مدیریتی خود در جهت تحقق هدف‌های بالا- نقش مهمی در بهبود مدیریت جامعه ایفا نمایند.طول دوره MBA دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) بصورت کارشناسی ارشد ناپیوسته و آموزشی است با توجه به اینکه فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف و به خصوص رشته‌های فنی و مهندسی وارد این دوره می‌شوند و باید به مبانی و اصول مدیریت عملی و دانش روز مدیریت در حوزه‌های مختلف آشنا شوند. طول دوره حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و تعداد واحدهای لازم برای فارغ‌التحصیل شدن ۵۷ واحد درسی است.شرایط ورود به MBAدانشجویان ورودی به این دوره از فارغ‌التحصیلان زبده رشته‌های مختلف با شرایط ذیل پذیرفته خواهند شد:الف– داشتن شرایط عمومی ورود به آموزش عالیب– داشتن حداقل گواهینامه کارشناسی مورد تأیید وزارت علوم و تحقیقات و فنآوری یا وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته‌های مورد قبولج– قبولی در آزمون ورودید– قبولی در مصاحبه تخصصی سنجش علاقه و آمادگی تحصیلی برای رشته مدیریت.ضرورت و اهمیتتوسعه کشور و ارتقاء استاندارد زندگی در آن مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمانهای اقتصادی و اجتماعی است. با بهبود مدیریت است که می‌توان بهره‌وری را افزایش داد و از ظرفیت‌ها و امکانات موجود کالا- و خدمات بیشتری را تولید نمود و ظرفیت‌های زیادتری را بوجود آورد.ترکیب دانش تخصصی دوره کارشناسی و آگاهی و تسلط به دانش و فنون مدیریت کارشناسی ارشد، از فارغ‌التحصیلان این دوره مدیران کارآمد و موثری می‌سازد که در افزایش کارآیی و رشد سازمانهای اقتصادی – اجتماعی تأثیر بسزایی دارند. به خاطر کسب همین توانایی‌هاست که سه دهه اخیر دوره‌های MBA در کشورهای مختلف جهان به سرعت گسترش یافته و تنها در کشور آمریکا حدود

۸۰۰ مؤسسه آموزش عالی دوره MBA ارائه می‌دهد.در حال حاضر این رشته در میان داوطلبان کارشناسی ارشد از محبوبیت و مقبولی خاصی برخوردار است که هیچ رشته دیگری در مقام سنجش یا مقایسه با آن قرار ندارد. قابل ذکر است که این رشته یکی از ۴۱ رشته‌ای است که بر اساس اعلان سازمان سنجش می‌توان آن را به عنوان رشته دوم انتخاب نمود.تعریف و هدف گرایش مدیریت اجراییمدیریت اجرایی با توجه به نیاز جامعه رو به رشد امروزین کشور و با هدف تربیت مدیرانی که کارکردهای کلان مدیریتی در سطوح مختلف را به گونه ای رشد یافته به اجرا درآورند، در زمره گزینه های موجود برای انتخاب در مقطع کارشناسی ارشد قرار گرفته است. تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای قابل اجرا برای انواع واحدهای تولیدی و خدماتی، سیستمهای اطلاع مدیریت (MIS) ، مباحث رفتار سازمانی و مدیریت موثرمنابع انسانی و در نهایت برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک گوشه ای از موضوعات مورد بحث در مدیریت اجرائی هستند که در مقطع کارشناسی ارشد به تفصیل مورد بررسی قرار می گیرند. لازم به ذکر است که دانش آموختگان این رشته اغلب عهده دار پستهای مدیریتی کلان نظیر واحدهای تولیدی- صنعتی بوده و یا در پستهای حیاتی نظیر مدیریت تاسیسات نفتی و پالایشگاهی ، طرح برنامه های کلان اقتصادی برای سازمانها و وزارتخانه ها و ... فعالیت می نمایند.طول دوره مدیریت اجراییدوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرائی با توجه به جذب فارغ التحصیلان رشته های مختلف و نیاز به آشنایی با مباحث پایه مدیریتی، حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و بعضا دانش آموختگان کارشناسی برای گذراندن واحدهای این دوره با نظر دانشگاه ملزم به اخذ و گذراندن واحدهای پیش نیاز نیز هستند.شرایط ورود به مدیریت اجراییداوطلبان پذیرفته شده در مرحله اول آزمون کارشناسی ارشد ناپیوسته در صورتیکه قصد ادمه تحصیل در دانشگاه تهران (واحد قم) و یا سازمان مدیریت صنعتی و یا دانشگاه یزد را داشته باشند مشمول طرح آ.ت.ت بوده و می بایست در مصاحبه حضوری شرکت نمایند. در مورد سایر دانشگاههای پذیرنده، پذیرفته شدگان نیاز به داشتن سابقه کار یا حضور در مصاحبه را نخواهند داشت.کنکور مدیریت اجراییداوطلبان متقاضی پذیرش در کارشناسی ارشد گرایش مدیریت اجرایی می بایست به سوالات ۵ درس پاسخ دهند که از این میان ۳ درس زبان انگلیسی ، GMAT و تئوریهای مدیریت میان گرایشهای مدیریت اجرایی و MBA مشترک بوده و داوطلبان مدیریت اجرایی بجای پاسخگویی به سوالات درس ریاضی می بایست ۲ درس دانش مسائل روز و زبان فارسی را پاسخ دهند.منابع مطالعاتیتئوری‌های مدیریت (تئوری و سازمان)منابع اصلی۱- مدیریت عمومی تألیف دکتر الوانی۲- اصول مدیریت تألیف دکتر رضائیان (چاپ جدید)۳- مبانی و سازمان تألیف: دکتر رضائیان۴- رفتار سازمانی تألیف گریفین ترجمه: الوانی۵- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها تألیف رضائیان منابع تکمیلی۶- تئوری سازمان تألیف رابینز ترجمه: الوانی – دانایی فرد۷- تئوری سازمان تألیف دفت ترجمه: پارسائیان – اعرابی۸- رفتار سازمانی تألیف بلانچارد ترجمه: کبیری ۶۵۰ صفحه۹- رفتار سازمانی تألیف رابینز ترجمه: اعرابی – پارسائیان۱۰- رفتار سازمانی تألیف رضائیان۱۱- مدیریت منابع انسانی تألیف میرسپاسی۱۲- مدیریت منابع انسانی تألیف سید جوادین۱۳- مدیریت منابع انسانی تألیف اطحی و یامیرسپاسی زبان تخصصی۱-فرهنگ و دانش مدیریت ترجمه خلیلی شورینی۲- متون تخصصی مدیریت: فریمن، استونر، گردآوری کننده: دکتر حسن اسماعیل پور و ونوس۳-سؤالات کنکور سال‌های ۷۴ تا ۸۴۴- ۱۰۰۰ تست زبان تخصصی مدیریت تألیف دکتر ونوس۵-زبان عمومی (گرامر و لغت در حد متوسط)۶-زبان، Management kontzGMAT:مجموعه کتاب‌های منتشر شده دانشکده مدیریت اقتصادی دانشگاه شریف، ۱۰ سال سوال‌های مدیریت اجرایی یا ۸۴-۸۳) MBA)مجموعه سئوالات هوش ازمون های استخدامی ادواریGMAT تالیف دکتر صداقتGMAT مجموعه ۴ جلدی انتشارات نگاه دانشریاضیاتمجموعه گزینه‌های چهار جوابی طبقه‌بندی شده ریاضی کارشناسی ارشد جلد ۱ و ۲و ۳ (دکتر نیکوکار)ریاضیات عمومی: توماس – آپوستل – لیتهلد.ریاضیات عمومی: دکتر آغاسیتست‌های ریاضی سال‌های گذشته رشته‌های فنی و مهندسیدانش مسائل روز:کتاب دانش مسائل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی، خدماتی و طرح‌های عمرانیروزنامه های کثیر الانتشارزبان فارسیمجموعه کتاب‌های ادبیات فارسی دبیرستان و پیش‌دانشگاهی

زمینه های فعالیت فارغ التحصیلان MBA:فارغ التحصیلان این دوره با فراگیری دانش و فنون مدیریت قادر خواهند بود در زمینه های ذیل فعالیت نمایند •:اداره امور واحدهای ستادی سازمان های تولیدی و خدماتی در جهت کمک به مدیران این سازمان ها برای اداره موثرتر سازمان های خود •.اداره و راهبردی موثر و کارآمد یک سازمان یا یک بخش تخصصی نظیر بخش های تولید، تحقیق و توسعه، مالی، فروش، پرسنلی و اطلاعات •.ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان با تجدید تشکیلات، رویه ها و شیوه های اداری آن بخش •.کارآفرینی در یک سازمان برای شروع فعالیت های جدید با ایجاد و اداره سازمان های جدید•. طراحی تحول در کل یک سازمان.

اهداف مدیریت اجرایی-طول دوره و کنکور مدیریت اجرایی

یت اجرایی...MBAتعریف و هدف گرایش MBA، طول دوره مدیریت اجرایی، کنکور مدیریت اجرایی

مقدمهمجموعه مدیریت اجرایی با هدف پرورش مدیرانی کارآمد و توانمند که قابلیت ارتقای مستمر بهره وری سازمانی را داشته باشند طرحریزی شده و در جمع گزینه های موجود برای ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد قرار گرفته است. این مجموعه دارای ۳ گرایش «مدیریت اجرایی» ، «MBA» و «مدیریت شهری» است که تفاوت این گرایشها را می‌توان در رویکرد هر یک از آنها در تعالی سازمان دانست. صرفنظر از گرایش «مدیریت شهری» که نیازمند ۵ سال سابقه کار مدیریتی بوده و با هدف فراهم آوردن سطح آموزش بالاتر برای مدیران کنونی ایجاد گردیده است، تفاوت دو گرایش دیگر (مدیریت اجرایی و MBA) در رویکرد کمی و کیفی آنها به موضوعات کلان مدیریتی در سازمانهاست.MBA با جذب دانش آموختگان رشته های فنی مقطع کارشناسی و با تاکید بر مباحث کمی در مقطع کارشناسی ارشد سعی بر آن دارد تا راهکارهایی نو برای تلفیق بازاریابی بین الملل ، تجارت الکترونیک و روشهای رو به رشد کسب و کار برای ارتقاء سازمان ارائه نماید. مدیریت اجرایی با نگاهی کیفی و با به خدمت گرفتن ابزارهای مالی و اقتصادی، سیستمهای اطلاعات مدیریت و توسعه نوآوری ، سعی برآن دارد تا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف خود یاری نماید. تعریف و هدف گرایش MBA:اگر محبوبیت رشته‌های دانشگاهی در مقطع تحصیلات تکمیلی را در کشورهای پیشرفته بر اساس استقبال عمومی رتبه‌بندی کنیم، در نهایت سه رشته برتر به ترتیب عبارتند از: حقوق، پزشکی و MBA که رشته MBA در این میان در صدر قرار می گیرد.هر فردی بدون هیچ پیش زمینه‌ای ازتوانایی و مهارت، قادر است یک قایق را در یک رودخانه آرام به حرکت درآورد؛ اما هدایت همین قایق در یک دریای طوفانی و مواج هرگز بدون تجربه و مهارت امکان‌پذیر نیست. به همین ترتیب در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است، نمی‌توان ادار یک سازمان را به فردی که فاقد مهارتهای پیچیدهٔ مدیریتی است سپرد.دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) یا Master of Business Administration به منظور پرورشی مدیران کارآمد جهت ادارهٔ سازمانهای اقتصادی – اجتماعی، تولیدی و خدماتی طراحی شده است. هدف این دوره پذیرش فارغ‌التحصیلان دوره‌های کارشناسی در رشته‌های مختلف به خصوص رشته‌های فنی و مهندسی افرادی است که قادر باشند در زمینه‌های ذیل انجام وظیفه نمایند.۱) اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان با یک بخش تخصصی از آن نظیر بخش‌های تولیدی، بازریابی و فروش اطلاعات۲) ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان۳) طراحی، هدایت و رهبری تحول در کل سازمان پس از کسب تجارب عملی در مدیریت۴) کارآفرینی با ایجاد فعالیت‌های جدید در درون سازمان و یا ایجاد سازمانهای جدید۵) ارائه خدمات مشاوره‌ای و مطالعاتی در زمینه‌های مزبور بر مدیران سازمانهای اقتصادی و اجتماعیافرادی که در این دوره پذیرفته می‌شوند حداقل دوره کارشناسی را در یکی از رشته‌های دانشگاهی گذرانده و با حوزهٔ تخصصی دوره کارشناسی آشنایی پیدا کرده‌اند. این افراد پس از فرا گرفتن دانش مدیریت و تمرین مهارت‌های مدیریتی در این دوره (مدیریت سازمان) نیروهای ارزنده‌ای خواهد شد که می‌توانند با ترکیب دانش تخصصی و مدیریتی خود در جهت تحقق هدف‌های بالا نقش

مهمی در بهبود مـدیریت جـامعه ایفا نماینـد.طول دوره MBA:دوره کارشناسـی ارشد مدیریت (MBA) بصورت کارشناسـی ارشد ناپیوسـته و آموزشـی است با توجه به اینکه فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف و به خصوص رشته‌های فنی و مهندسی وارد این دوره می‌شونـد و بایـد به مبـانی و اصول مـدیریت عملی و دانش روز مـدیریت در حوزه‌های مختلف آشنا شونـد. طول دوره حـداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و تعـداد واحـدهای لازم برای فارغ‌التحصـیل شـدن ۵۷ واحـد درسـی است.شـرایط ورود به MBA:دانشجویان ورودی به این دوره از فارغ‌التحصـیلان زبده رشـته‌های مختلف با شرایط ذیل پذیرفته خواهند شد:الف- داشتن شرایط عمومی ورود به آموزش عالیب- داشـتن حداقل گواهینامه کارشناسـی مورد تأیید وزارت علوم و تحقیقات و فنآوری یا وزارت بهداشت، درمان و آمـوزش پزشـکی در رشـته‌های مـورد قبولـج- قبولی در آزمون ورودیـد- قبولی در مصـاحبه تخصصـی سـنجش علاقـه و آمـادگی تحصـیلی برای رشـته مـدیریت.ضـرورت و اهمیت:توسـعه کشـور و ارتقـاء اسـتاندارد زنـدگی در آن مسـتلزم بهبود و ارتقـاء کیفیت مـدیریت در سازمانهـای اقتصـادی و اجتمـاعی است. بـا بهبـود مـدیریت است که می‌تـوان بهره‌وری را افزایش داد و از ظرفیت‌هـا و امکانـات موجـود کالاـ و خـدمات بیشـتری را تولیـد نمـود و ظرفیت‌هـای زیـادتری را بوجـود آورد.ترکیـب دانش تخصصــی دوره کارشناسـی و آگاهی و تسلط به دانش و فنون مـدیریت کارشناسـی ارشـد، از فارغ‌التحصـیلان این دوره مـدیران کارآمـد و موثری می‌سازد که در افزایش کارآیی و رشد سازمانهای اقتصادی — اجتماعی تأثیر بسـزایی دارند. به خاطر کسب همین توانایی‌هاست که سه دهه اخیر دوره‌هـای MBA در کشورهـای مختلف جهـان به سـرعت گسترش یـافته و تنها در کشور آمریکا حـدود ۸۰۰ مؤسسه آموزش عالی دوره MBA ارائه می‌دهد.در حال حاضـر این رشـته در میان داوطلبان کارشناسـی ارشد از محبوبیت و مقبولی خاصی برخوردار است که هیچ رشـته دیگری در مقام سـنجش یا مقایسه با آن قرار ندارد. قابل ذکر است که این رشـته یکی از ۴۱ رشته‌ای است که بر اساس اعلان سازمان سـنجش می‌توان آن را به عنوان رشـته دوم انتخاب نمود.تعریف و هـدف گرایش مـدیریت اجرایی :مـدیریت اجرایی بـا توجه به نیـاز جامعه رو به رشـد امروزین کشور و با هـدف تربیت مـدیرانی که کارکردهای کلان مـدیریتی در سطوح مختلف را به گونه ای رشـد یافته به اجرا درآورنـد، در زمره گزینه های موجود برای انتخاب در مقطع کارشناسـی ارشد قرار گرفته است. تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای قابل اجرا برای انواع واحدهای تولیدی و خدماتی، سیسـتمهای اطلاع مدیریت (MIS) ، مبـاحث رفتار سازمانی و مـدیریت موثرمنابع انسانی و در نهایت برنامه ریزی و مـدیریت استراتژیک گوشه ای از موضوعات مورد بحث در مدیریت اجرائی هسـتند که در مقطع کارشناسـی ارشد به تفصـیل مورد بررسی قرار می گیرند. لازم به ذکر است که دانش آموختگـان این رشـته اغلب عهـده دار پسـتهای مـدیریتی کلان نظیر واحـدهای تولیـدی- صـنعتی بوده و یا در پسـتهای حیاتی نظیر مدیریت تاسیسات نفتی و پالایشـگاهی ، طرح برنامه های کلان اقتصادی برای سازمانها و وزارتخانه ها و ... فعالیت می نمایند.طول دوره مدیریت اجرایی:دوره کارشناسـی ارشد مدیریت اجرائی با توجه به جذب فارغ التحصـیلان رشته های مختلف و نیاز به آشنایی با مباحث پایه مدیریتی، حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و بعضا دانش آموختگان کارشناسـی برای گذراندن واحدهای این دوره با نظر دانشـگاه ملزم به اخـذ و گذرانـدن واحـدهای پیش نیاز نیز هسـتند.شـرایط ورود به مـدیریت اجرایی :داوطلبان پـذیرفته شـده در مرحله اول آزمون کارشناسـی ارشـد ناپیوسـته در صورتیکه قصـد ادمه تحصـیل در دانشـگاه تهران (واحـد قم) و یا سازمان مدیریت صنعتی و یا دانشـگاه یزد را داشـته باشند مشمول طرح آ.ت.ت بوده و می بایست در مصاحبه حضوری شرکت نمایند. در مورد سایر دانشــگاههای پذیرنـده، پـذیرفته شـدگان نیـاز بـه داشــتن سـابقه کـار یـا حضـور در مصـاحبه را نخواهنـد داشـت.کنکـور مـدیریت اجرایی:داوطلبان متقاضی پذیرش در کارشناسی ارشد گرایش مدیریت اجرایی می بایست به سوالات ۵ درس پاسخ دهند که از این میان ۳ درس زبـان انگلیسـی ، GMAT و تئوریهای مـدیریت میان گرایشـهای مـدیریت اجرایی و MBA مشترک بوده و داوطلبـان مدیریت اجرایی بجای پاسخگویی به سوالات درس ریاضی می بایست ۲ درس دانش مسائل روز و زبان فارسی را پاسخ دهند.

آئین سخنــرانی

گردآوری: علی رضایی تبار

مقدمهراز خوشبختی چیست؟ دیگران هم زیاد در جستجوی این کیمیا بوده و آنهایی که قدرت داشته‌اند نتیجه مطالعات و افکار خود را نوشته اند و از همه آنها چنین نتیجه گرفته می‌شود که پس از تأمین سلامتی بهترین وسیله خوشبختی داشتن رفیق خوب و طرف علاقه بودن است. مطالب کتاب" رمز نفوذ در دیگران "را می‌توان به سه قسمت تقسیم نمود:اول: تعلیم و طرز بیان در مقابل جمعیتدوم: تعلیم طرز تهیه گفتارسوم: تمرینات برای خوب و خوش آهنگ شدن صدامن وقتی که در مقابل عده زیادی ایستاده می‌خواهم حرف بزنم به قدری دست و پای خود را گم می‌کنم و حواسم پرت می‌شود که دیگر نمی‌توانم درست فکر کرده و آنچه را که می‌خواستم بگویم بخاطر بیاورم و آرزویم این است که بوسیله تعالیمی که در این کلاس می‌گیرم در موقع نطق اعتماد به نفس داشته به راحتی و بدون تشویش بایستم و افکارم بخوبی بتواند کلامم را هدایت کند و بالاخره بتوانم مقصود خود را بطور مؤثر در مقابل شنوندگان بیان کرده و آنها را متقاعد سازم.تولید اعتماد به نفس و جرأت برای نطق کردن حتی به قدر یک دهم آنچه همه فرض می‌کنند اشکال ندارد و نباید تصور کرد که طبیعت استعداد این کار را فقط در عده کمی از مردم به ودیعه گذاشته و سایرین از آن بی بهره‌اند بلکه هر کس با تمرین می‌تواند خود را نطاق خوبی بکند با این شرط که میل زیادی به این کار داشته و با علاقه و جدیت آن را تعقیب کند. هیچ علت ندارد که یک نفر در موقع عادی بتواند مدتی نشسته یا ایستاده با دو یا چند نفر صحبت کند ولی نتواند در مقابل عده‌ای که به منظور شنیدن سخنرانی او جمع شده‌اند حرف بزند در حالیکه قاعدتا باید قضیه به عکس باشد و حضور جمعیت انسان را وادار به اصلاح وضعیت بدن و لباس خود بکند. عده زیادی از ناطقین همین عقیده داشته و می‌گویند حضور شنوندگان آنها را تحریک نموده و باعث می‌شود که فکرشان بهتر و دقیق‌تر کار کند.هانری واردپیچر- می‌گوید: اگر انسان در نطق کردن ورزیده باشد در موقع سخنرانی مقداری از حقایق و افکاری که فراموش کرده به خاطرش می‌رسد زیرا که تمرین زیاد ترس او را از جمعیت به کلی از بین برده و جرأت و اعتماد به نفس جای آن را می‌گیرد در نتیجه از حضور شنوندگان تشویق شده و بهتر از تنهایی فکر می‌کند پس شما هم اگر مایلید نطاق خوبی شوید اول یأس را از خود دور کرده و تصور نکنید که شما از این اصل کی مستثنی هستید تا بتوانید نطق کنید و مسلما بدانید که بزرگترین ناطقین دنیا هم در اولین سخنرانی‌های خود دچار همین ترس بوده و دست و پای خود را گم می‌کرده‌اند. جان برایت- مرد سیاسی معروف انگلیسی که در مدت جنگ داخلی برای آزادی و اتحاد شدیدا مبارزه می‌کرد اولین نطق خود را در مقابل جمعیتی که در یک مدرسه جمع شده بودند ایراد نمود و قبل از شروع به صحبت به قدری می‌ترسید که از دوستان خود خواهش کرد هر وقت در ضمن صحبت اشاره می‌کند برایش دست بزنند تا بدین وسیله کم‌کم بر ترس خود غلبه کند.ایراد نطق در مقابل جمعیت حتی اگر فقط بیست نفر باشند برای انسان مسئولیت ایجاد می‌کند که در نتیجه اجبارا تا حدی عصبانی و مضطرب می‌گردد. سیسرون در دو هزار سال قبل گفته است" لازمه نطق خوب این است که با عصبانیت توأم باشد "حتی کسانی که در پشت دستگاه رادیو سخنرانی می‌کنند از این اضطراب و ترس مصون نیستند و این قاعده به قدری کلی و صحیح است که برایش نام مخصوص گذاشته و آن را (ترس از میکروفون) می‌نامند.به طور کلی برای تمرین سخنرانی باید چهار نکته زیر را در نظر گرفت:۱. میل به سخنرانی و خوب حرف زدن: این موضوع به قدری اهمیت دارد و به قدری صحیح است که اگر معلم سخنرانی بتواند در قلب شما نفوذ کرده و درجه میلتان را به سخنرانی معلوم و معین کند حتما می‌تواند بگوید تا چه درجه در این کار پیشرفت خواهید کرد زیرا درجه پیشرفت شاگرد در سخنرانی تناسب مستقیم با درجه علاقه او دارد بنابراین اگر شما با میل و استقامت زیاد دنبال سخنرانی بروید هیچ چیز نخواهد توانست از پیشرفت سریعتان جلوگیری کند.

۲. آنچه را که می‌خواهید بگویید قبلا- برای خود واضح و معلوم نمایید: شرط اینکه در موقع سخنرانی ناطق راحت و بدون اضطراب باشد این است که آنچه می‌خواهد بگوید برایش واضح و روشن باشد والا مثل کوری خواهد بود که در موقع راه رفتن

باید تمام هم خود را برای پیدا کردن راه صرف نماید و البته چنین شخصی نباید منتظر باشد که در موقع سخنرانی شرمسار و پشیمان نشود.۳. با اعتماد و جرأت کامل سخنرانی کنید: پرفسور ویلیام جیمس که مشهورترین عالم روانشناس آمریکاست نوشته است"ظاهرا چنین به نظر می‌رسد که هر عمل پس از یک فکر یا احساس به ظهور می‌رسد و به عبارت دیگر اعمال تابع افکار و احساسات هستند در صورتی که در حقیقت اینطور نبوده و فکر یا احساس با عمل توأم هستند و هر یک از آنها ممکن است در اثر دیگری بوجود آید. از طرف دیگر می‌دانیم که کنترل افکار و احساسات خیلی مشکل بوده و کاملا در دست ما نیست ولی به راحتی می‌توانیم اعمال خود را تنظیم و کنترل نماییم بنابراین به جای اینکه سعی کنیم که مثلا غصه خود را به زور فکر مرتفع نماییم(که البته کار بسیار مشکلی است) بهتر است وضعیت بدن و اعمال خود را مثل اشخاص خوشحال بکنیم تا احساساتمان از اعمالمان پیروی کرده و غصه ما خود به خود برطرف شده خوشحال شویم همچنین برای اینکه در خود جرأت و جسارت تولید کنیم باید وضعیت بدن و رفتار خود را مثل شخص شجاع کرده و با جرأت کامل حرف زده و عمل نماییم."۴. تمرین! تمرین! تمرین: آخرین نکته‌ای که اتفاقا مهمترین نکات برای سخنرانی است موضوع تمرین است. به نظر من اگر بنا باشد شما قسمت عمده این فصل را فراموش کنید ارزش دارد که کلیه آنچه که تا بحال خوانده‌اید از یادتان برود ولی همیشه به خاطر داشته باشید که اولین و آخرین و مطمئن‌ترین راه تولید اعتماد و جلوگیری از ترس در سخنرانی این است که زیاد در مقابل جمعیت حرف بزنید و تمرین کنید. این عاملی است که بدون آن باید به کلی از سخنرانی صرف نظر کرد باز هم روزولت می‌نویسد "شخص مبتدی اولین دفعه در سخنرانی‌های خود مبتلا به حالت عصبانی می‌شود که به کلی غیر از خجالت است و این حالت شبیه به حال کسی است که برای اولین دفعه به میدان جنگ می‌رود. یک چنین مردی باید سعی کند اعصاب خود را شدیدا تحت کنترل درآورده و به کلی خونسرد باشد و خونسرد بودن مربوط به عادت است و عادت فقط به تمرین و تکرار تولید می‌شود البته نباید انکار کرد که بعضی‌ها بیشتر استعداد داشته و زودتر به مقصود می‌رسند و بعضی کم استعدادترند ولی به هر حال همه کس دیر یا زود قادر به ایجاد این عادت در خود می‌باشد."هر شب قبل از خواب و هر صبح قبل از برخاستن مدت پنج دقیقه اینطور تنفس کنید اثر آن قبل از خواب این است که اعصابتان راحت می‌شود. اثر تنفس صبحانه این است که در تمام روز خوشحال و تر و تازه خواهید بود و اگر این عمل ساده را مرتب انجام دهید نه تنها صدای شما به مقدار زیاد بهتر خواهد شد بلکه مسلما چند سال هم بر عمرتان افزوده می‌شود به همین جهت است که می‌گویند خوانندگان اپرا و معلمین آواز عمرشان طویل است. مانوئل کاریکای معروف، صد و یک سال عمر کرد خودش این عمر دراز را مدیون تنفس عمیق هر روزه می‌دانست. اگر آنچه می‌خواهید بگویید حس کنید و حقیقتا افکار خودتان باشد مسلما در سخنرانی موفق خواهید شد مثل زیر این مطلب را روشن می‌کند:یکی از شاگردان در موقع سخنرانی خواست از روی مقاله‌ای که در روزنامه خوانده بود شهر واشنگتن را تنقید کند گفتارش به قدری سست و بی‌مزه بود که به هیچ وجه نمی‌شد از آن نتیجه گرفت ولی همین آقا چند روز بعد اتومبیلش را دزدیدند و به پلیس شکایت کرد و اداره پلیس که یک هفته قبل خود او را به جرم اینکه در غیر موقع اتومبیلرانی کرده جریمه نموده بود نتوانست دزد را پیدا کرده اتومبیل او را پس بگیرد این مطلب او را عصبانی کرده و دوباره نطقی درباره بدی وضع شهر ایراد نموده با این تفاوت که این دفعه مطالب را از ته قلب خود می‌گفت و از روزنامه‌ای اقتباس نکرده بود به همین جهت سخنرانی‌اش بسیار شیرین و جالب توجه شد.دوایت ل. مودی رمز این را که چطور می‌تواند این همه گفتار خوب تهیه کند به شرح زیر بیان کرده است":من عنوان‌های زیادی برای سخنرانی فکر کرده و هر عنوان را برای یک پاکت نوشته‌ام و هر وقت موضوع جدیدی به دستم افتاد برای آن هم پاکت جدیدی ترتیب می‌دهم از یک طرف دیگر به مرور مطالب و نکاتی را که می‌خوانم و می‌شنوم یا به فکرم می‌رسد فورا در روی تکه کاغذی یادداشت کرده در پاکت مربوط به خودش می‌گذارم به این ترتیب همیشه برای موضوعهای زیادی که روی پاکتها نوشتم یادداشتهای خیلی زیادی دارم که در موقع احتیاج آنها را مرتب کرده و مورد استفاده سخنرانی قرار می‌دهم و چون روش بایگانی خود را مرتبا ادامه می‌دهم

همیشه مطالب تازه برای سخنرانی دارم.دستور حکیمانه دکتر برون: اول آنچه می‌خواهید بگویید پیش خود مجسم کنید اگر این کار را به خوبی انجام دهید همان طور که یک سلول زنده در محیط مساعد به مرور نمو می کند این فکر اولیه هم در داخل مغز شما مشغول به کار می‌شود ضمنا خود شما هم باید به آن کمک کنید یعنی تا روز قبل از سخنرانی همیشه درباره آن فکر کنید و در رختخواب مدتی را که بیدار هستید و در ترن و اتومبیل و در اتاق انتظار و بالاخره در هرجا که مجبورید بیکار بنشینید فکر خود را متوجه موضوع سخنرانی خود بنمایید حتی در کنار رختخواب خود یک مداد و کاغذ بگذارید تا اگر مطالبی به خاطرتان رسید فورا یادداشت کنید. اگر راجع به این موضوع کتاب می‌خوانید کلیه نکات قابل توجه آن را استخراج کرده بنویسید ولی باید دانست تا آنجا که ممکن است بهتر است از افکار و اطلاعات خود استفاده کنید تا از کتاب. ولی چون از فکر خودتان فورا نمی‌توانید مطالب خیلی زیادی به دست آورید مدتی برای تهیه سخنرانی به خود وقت بدهید به این ترتیب به مرور فکرتان پرورش یافته تقویت می‌شود و خواهید دید که کم‌کم می‌توانید در مدت کمی فقط به کمک فکر خود یک گفتار خوب و جامع تهیه نمایید بعلاوه نطقی که از روی فکر و احساسات خود گوینده ادا شود به مراتب اثرش بیش از آن است که از روی کتاب بگویند.برای سخنرانی همیشه مطالب کافی ذخیره داشته باشید:برای هر سخنرانی باید عده زیادی مطالب و نکات قابل گفتن را در نظر آورده و از بین آنها بهترینشان یعنی فقط ده درصد را انتخاب کرد. این کار دو فایده دارد اولاـ بهترین و قابل توجه‌ترین مطالب در سخنرانی گفته می‌شود. ثانیا سخنران زیادتر از آنچه می‌خواهد بگوید اطلاعات درباره موضوع سخنرانی دارد و با اطمینان‌تر و بدون ترس پشت میز خطابه یا به حضور شخصی که باید حرفهایش را بشنود می‌رود و به عبارتی دیگر می‌توان گفت این کار یک قوه ذخیره در انسان تولید می کند که در سخنرانی به دادش می‌رسد.روش ناطقین معروف در تهیه گفتار: هربرت سپنسر گفته است کسی که افکار و اطلاعاتش مرتب نباشد هر چه بیشتر بداند بیشتر اشتباه می کند و این گفته صد در صد درباره ناطق ما صدق می کرد. هیچ احمقی وقتی می‌خواهد خانه‌ای بسازد بدون نقشه شروع به کار نمی‌کند پس چرا ما نباید در سخنرانی این پیش‌بینی را بکنیم سخنران مثل مسافری است که از رفتن آن منظوری دارد پس باید آن را از روی نقشه انجام دهد.ناپلئون گفته است ":جنگ یک علمی است و در آن هیچ وقت موفقیت بدست نمی‌آید مگر در قسمتهایی که با نقشه و حساب عمل شده باشد "کاش می‌توانستم این گفته ناپلئون را با خطوط آتشین در بالای تمام مدارس سخنرانی دنیا بنویسم زیرا این گفته آنقدر که در جنگ صادق است در سخنرانی هم صدق می کند ولی متاسفانه اغلب ناطقین آن را عمل نمی کنند و به همین جهت سخنرانی آنها چیز مزخرفی از آب در می‌آید برای چگونگی تهیه گفتار نمیتوان قوانینی کاملاـ قطعی اظهار نمود و فقط با ذکر مثالهایی از سخنرانی‌هایی که خوب تهیه شده‌اند می‌توان منظور را به خوبی فهماند.دکتر روسل. هـ. کانول– نویسنده معروف فرمولی دارد که برای ما شرح داده و گفتارهای خود را بوسیله آن تهیه می‌کنند و آن این است که جواب سؤالات زیر را از خود بکنید:۱. حقایق و نکات اصلی موضوع گفتار چیست؟ ۲. هر یک از نکات اصلی نام برده را بحث کن.۳. نتایج عملی که از بحث این نکات به دست می‌آید کدام است؟عده زیادی از شاگردان سخنرانی فرمول زیر را به کار برده و از آن خیلی راضی هستند.۱. یک مشکل را نشان بده.۲. راه علاج آن را معلوم نما.۳. شنوندگان را برای همکاری در به کار بردن راه علاج که یافته‌ای دعوت کن.شنوندگان را می‌توان به این طریق دعوت به قبول منظور خود کرد.۱. وضعیتی که باید اصلاح شود این است.۲. باید به این طریق آن را اصلاح نمود.۳. شما باید در این امر کمک کنید.یک ناطق خوب باید پس از خاتمه سخنرانی سعی نماید که چهار وجه زیر را در نطق خود معلوم کند:۱. آنچه خود او تهیه کرده است چه بوده.۲. آنچه در موقع نطق توانسته است ادا کند.۳. آنچه روزنامه‌ها درباره سخنرانی او نوشته‌اند.۴. آنچه در موقع برگشتن از جلسه سخنرانی در دلش می‌خواست که گفته باشد.به هیچ وجه لازم نیست در موقع سخنرانی سعی کنید که لغات را شمرده ادا کنید زیرا قسمت عمده فکر و حافظه شما صرف مرتب کردن لغات و جمله‌ها شده و از اصل مطلب که عبارت از گفتن مطالب مفید و جالب توجه است پرت می‌شود و از منظور خود نتیجه نمی گیرید.خود دوگلاس

فربنکس- در ضمن شرح حالش نوشته که او و چارلی چاپلین و ماری پیکفرد- هر روز مدتی از وقت خود را صرف بازی به شرح زیر می‌کنند:چندین تکه کاغذ تهیه کرده و روی هر یک، یک کلمه می‌نویسند و همه آنها را لوله کرده و در ظرفی می‌اندازند بعد هر یک مثل قرعه کشی یکی از آنها را برداشته و موظفند یک دقیقه تمام راجع به آن صحبت کنند.تقویت قوه حافظه:تئودر روزولت- حافظه‌اش به قدری قوی بود که همه کس از آن از آن تعجب می‌کرد علت حافظه زیاد او این بود که همیشه فکر خود را روی چیزی که می‌خواست حفظ کند متمرکز می‌نمود مثلاـ موقعی که به شیکاگو رفته بود مردم زیادی در اطراف خانه محل سکونت او آمده و فریاد می‌زدند و هورا می‌کشیدند و صدای موزیک از اطراف بلند بود و او در میان این ازدحام روی نیمکتی لمیده کتاب می‌خواند و حواسش غیر از به مطالب کتاب متوجه چیز دیگری نبود. مسلما پنج دقیقه تمرکز کامل حواس بر روی موضوعی از یک روز مطالعه سطحی بیشتر نتیجه دارد. به طور کلی مغز از راه چشم بیشتر از گوش مطالب را درک می‌کند و تعداد اعصابی که چشمها را به مغز مربوط می‌کنند بیست برابر تعداد اعصابی است که از گوشها به مغز می‌روند. یک مثل چینی می‌گوید "یک دیدن به قدر هزار شنیدن موثر است."با در نظر گرفتن آنچه راجع به طرز کمک ناطقین مهم به حافظه خود ذکر شد یک طریقه بسیار سهل در اینجا برای حفظ کردن ترتیب نکات مختلف که در سخنرانی باید گفته شود به شرح زیر ذکر می‌کنیم.برای هر یک از اعداد یک کلمه‌ای که تلفظ آن شبیه به تلفظ آن عدد باشد انتخاب و آن را حفظ کنید مثلا ممکن است جدول زیر را برای این منظور به کار برید:۱. چک۲. دو(شخص در حال دویدن)۳. زه۴. مهار۵. نسج۶. کش۷. رفت۸. طشتبرای اینکه بتوانید نکاتی را که باید در گفتار خود بگنجانید به هم مربوط سازید ممکن است از دادن جواب به سوالهای زیر استفاده کنید:۱. چرا این موضوع اینطور است.۲. چطور این موصوع اینطور شده.۳. چه وقت این موضوع اینطور می‌شود.۴. کجا این موضوع اینطور است.۵. کسی گفت که این موضوع اینطور است.در طی این فصل معلوم شد که به وسیله درک مطلب و تمرین و تسلسل افکار می‌توان قوه حافظه را تقویت نمود ولی اگر کسی بخواهد بوسیله دیگری مثلا حفظ کردن شروع به تقویت حافظه خود نماید نباید متوقع باشد که در تمام قسمتها و برای همه چیز حافظه‌اش خوب شود مثلا اگر روزی یک قطعه شعر حفظ کنید مسلم است که به مرور حافظه شما برای قسمتهای ادبی زیاد می‌شود ولی این بهبودی حافظه از نظر مطالب اقتصادی یا عملی خیلی ناچیز خواهد بود. پس به جای اینکه سعی کنید که به طور کلی قوه حافظه شما تقویت شود بهتر است برای هر موضوع بخصوص روشی را که در طی این فصل تعلیم دادیم به کار برید.دگلی- که از بزرگترین صاحبان کارخانه است سی سال پیش با کمتر از پنجاه دلار پول به شیکاگو وارد شد و حالا فقط سالی سی میلیون دلار سقز می‌فروشد این شخص رمز موفقیت خود را که عبارتست از یکی از کلمات امرسون قاب کرده و به دیوار اتاق کار خود زده و این کلام عبارتست از":هیچ کار بزرگی در دنیا انجام نمی‌شود مگر در نتیجه تولید میل و هیجان"آقای براین- می‌گوید: سخنرانی موثر آن است که از قلب گوینده سرچشمه گرفته و به قلب شنونده نفوذ کند نه اینکه از عقل گوینده درآمده و فقط به عقل شنونده اثر نماید.اگر شنوندگان به خواب رفتند چه می‌کنید؟یک واعظ دهاتی از هانری وارد پیچر- پرسید که اگر شنوندگان در موقع خطابه به خواب رفتند چه باید کرد؟ جواب داد باید یک نفر یک چوب تیز به دست گرفته و دائم به واعظ سیخ بزنند زیرا اگر واعظ کاملا بیدار باشد و با انرژی حرف بزند شنونده به خواب نمی‌رود.رمز اصلی موفقیت در سخنرانیامروز که این راز را به رشته تحریر درمی‌آورم پنجم ژانویه و روز وفات مرحوم شاکلتن است که به قطب جنوب مسافرت کرده و روی کشتی خود اشعار زیبایی را نوشته بود ":اگر می‌توانی تخیل کن ولی مغلوب خیالات خود نشوی ""اگر می‌توانی فکر کن و به فکر کردن تنها قناعت نکنی ""اگر می‌توانی هم با بدبختی هم با پیروزی مقابل شو و هر دو برایت یکسان باشد ""اگر می‌توانی قوا و اعصاب خود را وارد به خدمتگذاری خود کن حتی پس از آنکه از پا در آمده باشی"و در موقعی که غیر از اراده چیزی در تو باقی نمانده خود و اراده خود را حفظ کنی آنوقت تمام زمین و آنچه در آن هست متعلق به تو خواهد بود و ای پسر من در این صورت می‌توان تو را مرد نامید.وقتی که انسان می‌خواهد چیزی

یاد بگیرد خواه زبان خارجی باشد خواه بازی گلف و خواه فن سخنرانی ترقی او مرتب نبوده و قاعده بر این است که اول مقداری پیشرفت می‌کند بعد مدتی دیگر پیشرفت نکرده توقف می‌نماید حتی ممکن است کمی پس برود و این یک قاعده معروف‌الروحی است. در اینجا لازم می‌دانم گفته‌های قیمتی آلبرت هوبارد که در یک انسان معمولی مقدار زیادی روح و زندگی تلقین کرده و او را خوشحال و امیدوار و خوش‌بین می‌کند تکرار کنم":هر وقت برای انجام کاری از خانه خارج می‌شوید از قدم اول چانه را تو داده و سر را بلند نگه دارید ریه‌ها را پر از هوا کرده و از اشعه خورشید حداکثر استفاده را بنمایید در برخورد با آشنایان و دوستان یک لبخند شیرین نثارشان بنمایید. اصلا ترس از عدم موفقیت را به خود راه نداده و جزئی‌ترین فکر را هم درباره دشمنان خود نکنید فقط به منظور اصلی خود متوجه بوده راست به طرف هدف خود بروید و قوای فکری خود را برای منظورهای عالی خود مصرف نمایید. اگر چند روز به این ترتیب رفتار نمایید خواهید دید همانطور که مرجان کار خود را کرده و به مرور مواد لازم خود را از آب گرفته خانه خود را می‌سازد و طبیعتا کاری به سایر مواد موجود در آب ندارد در شما هم کم‌کم این استعداد پیدا میشود که افکارتان متمرکز بر روی چیزی که می‌خواهید شده و موضوعهای دیگر نتوانند علی‌رغم میل شما آن را منحرف کنند. همیشه در خاطر خود، خود را آنطور که دلتان می‌خواهد باشید مجسم کنید و کم‌کم همانطور شوید. فکر عالی‌ترین اثرات را در گرفتن هر گونه نتیجه دارد. همیشه در روحیه خود شجاعت و صداقت و خوش‌بینی را به زور فکر تقویت کنید. اختراع نتیجه مستقیم صحیح فکر کردن است. همه چیز در اثر میل زیاد به دست می‌آید و هر کس صمیمانه بپرسد به جواب صحیح خواهد رسید. هر چه را که قلب ما بخواهد همان‌طور خواهد شد بنابراین همیشه چانه را تو داده سر را بلند نگه دارید و بدانید که هر انسان خدایی است که هنوز در پیله می‌باشد باید آن را سوراخ کرده و خارج شود تا به مرحله خدایی برسد".عملیاتی که در موقع بیان باید اجرا گردد:اولا: محکم و با تکیه ادا کردن کلمات مهم ثانیا: درجه بلندی و کوتاهی(یعنی کوک صدا را تغییر دهید)ثالثا: سرعت بیان را در کلمات کم و زیاد کنید.رابعا: بعد از بیان یک نکته مهم کمی تأمل کنید.شخصیت انسان بیش از هر چیز تابع عوامل ارثی است و قبل از تولد در وجود او به ودیعه گذاشته شده است و پس از تولد فقط ممکن است تغییرات مختصری در آن رخ دهد و به هر حال باید آن را یک عامل غیر متغیری دانست. با وجود اینکه این خاصیت انسان را کمتر می‌توان تغییر داد مع هذا همان تغییر مختصری که در آن قابل اجراست برای ما خیلی مفید است. اگر می‌خواهید حداکثر استفاده از شخصیت خود در موقع سخنرانی بکنید باید کاملا استراحت کرده و بدون خستگی پشت میز خطابه بروید یک آدم خسته هیچ وقت نمی‌تواند کسی را به خود جلب کند و محبوب واقع شود بنابراین همانطور که در مطالب قبل گفته شد تهیه گفتار خود را برای آخرین ساعت فرصت نگه دارید و الا خستگی و سمومی که در نتیجه آن در بدن شما تهیه می‌شود قوه حیاتی شما را کم کرده و مغز و اعصابتان را خسته می‌کند.چیزی که گرانت را برای همیشه متاسف ساخت:گرانت در یادداشتهای خود نوشته است در ملاقاتی که با ژنرال لی کرد ژنرال لباس انیفرم بسیار شیک و پاک پوشیده بود در صورتی که لباس او بسیار ساده و نازیبا بود به همین جهت این ملاقات به نفع ژنرال و به ضرر او تمام شد و برای همیشه او را متاثر ساخت.اما راجع به دستها به کلی آن را فراموش نمایید و خیال کنید وجود ندارد و بدانید که شنوندگان جزئی‌ترین توجهی به دستهای ناطق نخواهند داشت بنابراین با دل راحت آن را به طرفین آویزان کنید و فقط در موقع خیلی لازم بگذارید با حرکات خیلی عادی آنها به بیان شما کمک داده شود. اگر جنسا خیلی عصبانی هستید مانعی ندارد که دستها را در جیب بگذارید من خیلی از ناطقین مشهور را دیده‌ام که این کار را کرده‌اند و به نظرم بد نیامده است.سخنرانی را با ذکر نکات قابل تجسم شروع کنیدبرای شنوندگان شنیدن مقدار زیادی مطالب کلی و معنوی خیلی سخت است و شنیدن مطالب قابل تجسم را بیشتر دوست دارند و خوب است شروع سخنرانی با ذکر یک چنین مطلبی باشد ولی متاسفانه اجرای این دستور برای ناطق سخت است و هر ناطقی خیال می‌کند در اول صحبت خود باید یک مطلب کلی را بگوید ولی باید در مقابل این حس خود مقاومت کند.با ذکر کلام یکی از بزرگان سخنرانی را شروع کنیدذکر کلام بزرگان اثر زیادی در جلب توجه شنوندگان دارد مثلا اگر

می‌خواهید راجع به راستی سخنرانی کنید ممکن است سخن خود را اینگونه شروع کنید ": سعدی می گوید: راستی موجب رضای خداست، کسی ندیدم که گمشده از ره راست"...عنوان سخنرانی خود را از کلماتی که متناسب با منافع مستقیم شنوندگان است انتخاب کنید.مسلم است که تمام شنوندگان بیش از هر چیز به منافع خود علاقه‌مند هستند بنابراین وقتی بیشتر به موضوع سخنرانی علاقه‌مند شده و آن را با دقت بیشتری گوش می‌دهند که حس کنند شنیدن آن را در بهبودی و ازدیاد منافع شخصی آنها موثر است.گفتن مطالب موثر زیاد جلب توجه می کندخواندن و شنیدن مطالب موثر روحیه انسان را از حالت یکنواخت روز در می‌آورد. بنابراین اگر می‌خواهید مقدمه نطقتان خوب شود آن را با ذکر یک نکته موثر شروع کنید.افراد ملت آمریکا بیش از تمام ملل دیگر جرم می کنند در اهیو تنها به اندازه تمام شهر لندن قتل واقع می‌شود به تناسب جمعیت در آنجا یک صد و هفتاد مرتبه بیشتر دزدی می‌شود. در کلولند بیش از تمام انگلستان و اسکاتلند اقدام به دزدی می‌شود. عده مقتولین در شهر نیویورک بیش از انگلیس یا فرانسه و یا آلمان است. علت این امر این است که در آمریکا مجرمین تنبیه نمی‌شوند، برای هر جرم فقط یک درصد احتمال تنبیه شدن است به طوری که اشخاص قاتل بیشتر احتمال می‌دهند که از مرض سرطان بمیرند تا اینکه اعدام شوند.از قدیم می گویند یک قطره عسل بیش از یک خروار سرکه مگس به خود جمع می کند از این حیث آدم هم مثل مگس است. اگر می‌خواهید کسی را با خود هم‌عقیده کنید اول به او ثابت کنید که دوست صمیمی او هستید این عمل شما مثل همان قطره عسل در او کارگر شده و او را به طرف شما جلب می کند و اگر توانستید این کار را انجام دهید به مقصود خود خواهید رسید.هر وقت می‌خواهید با کسی راجع به مطلبی مباحثه کنید بیفایده‌ترین و مضرترین طریقه این است که با جدیت تمام سعی کنید به او حالی کنید آنچه او تا به حال راجع به این مطلب تصور می کرده غلط بوده و حرف صحیح آن است که شما می گویید، زیرا واضح است طرف هم با اصرار مخالفت می کند "به عکس آنچه من می گویم و این مطلب را الان به تو ثابت می کنم "البته تا این کار را نکند آرام نخواهد نشست. منظور از سخنرانی گرفتن نتیجه است و نتیجه صحیح موقعی به دست می‌آید که شنوندگان حاضر و متقاعد به اجرای عملی شوند در این صورت ناطق می‌تواند در خاتمه سخنرانی اجرای آن عمل را از شنوندگان بخواهد.سخنرانی را با ذکر یک کلام مقدس خاتمه دهیداگر ناطق بتواند یک آیه قرآن یا چیزی نظیر آن را در آخر بیانات خود گفته و با آن سخنان خود را ختم کنید بسیار مفید و موثر خواهد بود.خوب شدن صدا سه عامل اصلی دارد: تنفس صحیح- استراحت بدن- تقویت طنین صداطنین صدا:همانطور که بدن توخالی ویلن و تار صدای ضعیف سیم را گرفته و آن را بزرگ و قشنگ می کند صدای انسان هم که از حنجره خارج می‌شود در دهان و بینی و کلیه حفره‌های صورت طنین انداز شده و آنچه را که ما می‌شنویم بوجود می‌آورد. برای تقویت طنین صدا تمرینات زیر را بنمایید:زبان و گلو و لبها و چانه را کاملا آزاد و راحت نموده و یک تصنیفی را زمزمه کنید و کف دست را روی سر خود گذاشته و سعی کنید در آنجا ارتعاشات صدای خود را حس کنید البته این حرکت و سایر حرکات را با تنفس عمیق توأم نمایید. یک دفعه دیگر همان تصنیف را زمزمه کنید و کف دست را پشت گردن گذاشته سعی کنید ارتعاشات را در آنجا حس نمایید. این دفعه بوسیله لمس استخوان وسط بینی با سبابه سعی کنید ارتعاشات را در بینی حس نمایید البته باید توی دماغی زمزمه کنید. دفعه چهارم سبابه را بر روی لبها گذاشته و زمزمه کنید بطوری که لبهایتان مرتعش شود حال هر چه ممکن است آهسته زمزمه نموده و بوسیله گذاشتن کف دست روی سینه ارتعاشات را در آنجا حس کنید. بالاخره تمام تمرینات نام‌برده را یکجا عمل نمایید به این ترتیب یک دست را روی سینه گذاشته و مشغول زمزمه شوید و دست دیگر را به نقاط مختلف سر حرکت دهید به طوری که هم در سینه و هم در سایر نقاط در آن واحد ارتعاشات حس شود. این نکته را هم باید تذکر دهم که در تمام این تمرینات باید وقتی نفس را بیرون دهید آن را حس نکنید و مثل این باشد که به داخل نفس می کشید یک تمرین مفید و آسان برای خوب شدن طنین صدا آواز خواندن است بنابراین هر چه می‌توانید آواز بخوانید ضمنا سعی نمایید کلیه نکات تمرین بالا را هم رعایت کنید.

امضا شناسی

۱-کسانی که به طرف عقربهای ساعت امضاء می‌کنند انسان‌های منطقی هستند ۲-کسانی که بر عکس عقربه‌های ساعت امضاء می‌کنند دیر منطق را قبول می‌کنند و بیشتر غیر منطقی هستند ۳-کسانی که از خطوط عمودی استفاده می‌کنند لجاجت و پافشاری در امور دارند ۴-کسانی که از خطوط افقی استفاده می‌کنند انسان‌های منظّم هستند کسانی که با فشار امضاء می‌کنند در کودکی سختی کشیده‌اند۶-کسانی که پیچیده امضاء می‌کنند شکّاک هستند ۷-کسانی که در امضای خود اسم و فامیل می‌نویسند خودشان را در فامیل برتر می‌دانند ۸-کسانی که در امضای خود فامیل می‌نویسند دارای منزلت هستند ۹-کسانی که اسمشان را می‌نویسند و روی اسمشان خط می‌زنند شخصیت خود را نشناخته‌اند ۱۰-کسانی که به حالت دایره و بیضی امضاء می‌کنند ، کسانی هستند که می‌خواهند به قله برسند ۱۱-بی شک بیان مطالب افکار مختلف نشانه ی تائید آن نمی باشدبه نقل از سایت تکچیننقاشی بچه ها را چگونه تفسیر کنیم نقاشی زبان کودک است. کودکان برخلاف بزرگسالان هستند. آنها از طریق نقاشی کشیدن، قصه گویی، بازی کردن و ...شناخته می شوند.نقاشی به ما کمک می کند تا به دنیای درونی و روح کودک پی ببریم، بدانیم چه نیازهایی دارد، آیا کودک ناسازگار یا بیمار است؟ در بزرگسالی می خواهد چه کاره شود و ...به دلیل علاقه بسیار ی از خانواده های عزیز و اهمیت نقاشی کودکان تصمیم دارم در این شماره و در چند شماره آتی مفاهیم نقاشی کودکان را به صورت کاملاً خلاصه شده، تقدیمتان کنیم. مفهوم خورشید، ماه، آسمان، زمین، اتومبیل و حیوانات را در این شماره با هم بررسی می کنیم، لطفاً توجه داشته باشید که شما به کودک، موضوع نقاشی نمی دهید و خودش آزادانه نقاشی می کند.۱ـ خورشید و ماهدر اغلب نقاشیهای کودکان، خورشید دیده می شود. خورشید نشانه امنیت، خوشحالی، گرما، قدرت و به قول روانشناسان خورشید به معنی پدر است. وقتی رابطه کودک و پدر خوب است کودک خورشید را در حال درخشیدن می کشد و وقتی رابطه آن دو مطلوب نیست کودک خورشید را در پشت کوه ناپدید می کند.ترس کودک ازپدر به رنگ قرمز تند و یا سیاه در نقاشی دیده می شود. البته با یک نقاشی ما به قضاوت نمی پردازیم بلکه باید چندین نقاشی کودک را بررسی کرد. ماه نشانه نیستی است. اغلب کودکان ماه را کنار قبر و قبرستان می کشند. کودکان در نقاشی خود ماه را با مرگ معنی می بخشند.۲ـ آسمان و زمینآسمان به معنی الهام و پاکی است. ولی زمین به معنی ثبات و امنیت می باشد. کودکان خیلی کوچک هیچ وقت خطی برای نشان دادن زمین ترسیم نمی کنند، ولی در سن ۵ یا ۶ سالگی که آغاز به درک دلایل منطقی می کنند به کشیدن زمین نیز می پردازند.۳ـ اتومبیلدرجامعه امروزی ماشین نشانه قدرت است، به همین دلیل در نقاشیهای کودکان مخصوصاً پسربچه ها ماشین زیاد دیده می شود. وقتی یکی از اعضای خانواده که اغلب پدر و گاهی خود کودک است، رانندگی می کنند، از دیدگاه برون فکنی اهمیت پیدا می کند. بیشتر نوجوانان به بهانه اینکه کشیدن تصویر آدم حوصله شان را سرمی برد یا سخت است، از کشیدن شکل آدم خودداری می کنند اما به اعتقاد پژوهشگران ترجیح دادن کشیدن ماشین در این دوره خود به خود نشان دهنده وابسته بودن شخص به دنیای خارج و زندگی ماشینی است. البته این مسائل بستگی به سن، فرهنگ وعوامل ذهنی و ...نوجوان دارد.۴ـ حیواناتاگر در نقاشی کودک شما تصاویر حیوانات دیده می شود ممکن است دلایل مختلفی وجود داشته باشد که شما با صحبت کردن با کودک پی به آن می برید. کودکی که در روستا زندگی می کند و یا حیوانات خانگی دارد و یا عاشق حیوانات باشد و یا حتی زیاد به باغ وحش برود طبیعی است که حیوان بکشد. پس فرهنگ و طرز زندگی کودک در خانواده از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر کودک به نوعی با حیوانات رابطه نداشته باشد و حیوان برای او در دسترس نباشد تصویر حیوان در نقاشی او اهمیت خاصی پیدا می کند. گاهی ممکن است کودک احساس گناه و تقصیری را که تجربه کرده و جرأت نکرده آن را ابراز کند در نقاشی و در قالب حیوان نشان دهد.مثلاً کودکی ممکن است به دلیل اینکه دیشب درجایش خرابکاری کرده و سرزنش شده احساس گناه کرده باشد و در نقاشی اش شکل حیوان خاصی را مثل مارمولک بکشد. کشیدن حیوانات درنده نشانه فشارهای درونی مخفی کودک است. مثلاً کودکی که نسبت

به برادر کوچکتر تازه به دنیا آمده اش حسادت می کند، در نقاشی ممکن است گرگ بکشد که این نشان دهنده ترس و دلهره کودک از تازه وارد کوچولو است.دوستان خوبم، توجه داشته باشید که درتجزیه و تحلیل نقاشی کودکان که کاری بسیار ظریف و حساس است چون یک کار تخصصی و تجربی است شما رأی قطعی نمی دهید. کودک شما باید خودش به میل خودش موضوع نقاشی را اتنخاب کند.شما نباید بالای سر او بنشینید و به او مداد رنگی به میل خودتان بدهید. او در نقاشی کردن باید آزادی کامل داشته باشد. در پایان نقاشی از کودک بخواهید که در مورد تصاویر کشیده شده برای شما حرف بزند. این گونه اطلاعات به شما در تجزیه و تحلیل نقاشی کودک کمک می کند. کودکان را به کشیدن تشویق کنید اما آنها را مجبور نکنید که همین الان برای شما نقاشی بکشند.به تقل از سایت عیارانرا ه های بدست آوردن آرامش ۱- جلوی گریه خود را نگیرید و گهگاهی گریه کنید.۲- دست کم روزی ۱۵ دقیقه را در سکوت بگذرانید و به نیازهای واقعی خود و نیز چیزهایی که دارید ۲- دست کم روزی ۱۵ دقیقه را در سکوت بگذرانید و به نیازهای واقعی خود و نیز چیزهایی که دارید فکر کنید. سکوت عصاره‌ی آرامش است، با زور نمی‌توان آن را ایجاد کرد، باید زمانی که فرا رسید آن را بپذیرید. دست کم روزی یک ساعت، تنها به اتاقی بروید و در را به روی خود ببندید.۳- افراد آرام به خود می‌گویند که برای تغییر گذشته کاری نمی‌توان کرد، آنگاه از فکر ادامه زندگی لذت می‌برند.۴- وقتی احساس می‌کنید که سرتان پر از فکرهای جور و واجور است و جای خالی در آن نیست، با قدم زدن، آن‌ها را پاک کنید.۵- اگر نتوانید کسی را ببخشید، افکار خشمگین‌تان شما را برای همیشه با این افراد مرتبط خواهد کرد. شاد کردن دیگران، باعث آرامش می‌شود.۶- آرامش را از کودکان بیاموزید، ببینید که چگونه در همان لحظه‌ای که هستند، زندگی می کنند و لذت می‌برند.۷- از همان که هستید راضی باشید، در این صورت احساس آرامش بیشتری می‌کنید.۸- هر چه اکسیژن بیش‌تری به شما برسد، آرام‌تر خواهید شد، خوب است در محل کار و زندگی خود گیاهی نگه دارید.۹- مهم نیست که با شما مودبانه برخورد کنند یا نه، برخورد مودبانه‌ی شما، باعث ایجاد آرامی و احساس خوبی در شما خواهد شد.۱۰- سرعت حرکت شما با احساستان رابطه‌ای مستقیم دارد، آرام راه بروید و حرکات بدن خود را آرام‌تر کنید، طولی نمی‌کشد که آرام خواهید شد. گاهی می‌توانید برای رسیدن به آرامش، دراز بکشید، عضلات خود را شل کنید و به هیچ چیز فکر نکنید.۱۱- با حرکات آرام و صحبت کردن شمرده، احساس آرامش را به جمع منتقل کنید. آیا تا به حال فرد آرامی را دیدید که با صدای بلند صحبت کند؟۱۲- با شوخ طبعی به آرامش خود کمک کنید.۱۳- راحتی، یکی از عناصر مهم آرامش است، مثل دمای مناسب، صندلی راحت و لباس و کفش راحت هر چند وقت یک بار ساعتتان را باز کنید و خود را از فشار زمان نجات دهید.در آوردن کفش‌ها به کاهش فشار عصبی کمک می‌کند.فشردن یک توپ کوچک، تنش‌های عصبی‌ای را که در انگشتان و دست‌های شما متمرکز شده‌اند، خالی می‌کند. لباس‌های گشاد و راحت، باعث ایجاد راحتی و احساس آرامش می‌شود.۱۴- لحظه‌های زیبای زندگیتان را بنویسید و از آن‌ها عکس و فیلم بگیرید، سپس بیش‌تر وقت‌ها آن‌ها را به یاد آورید و درباره‌شان فکر کنید و لذت ببرید.۱۵- هوای دریا، آب شور و صدای امواج، همگی باعث آرامش می‌شوند، مسافرت به سواحل دریا را فراموش نکنید. (پیشنهاد ما به شما سواحل استان گلستان است) تماشای ماهی‌ها مثل خیره شدن به دریا، در شما ایجاد آرامش می‌کند، زیرا ماهی‌ها آرام شنا می‌کنند و آرام تنفس می‌کنند.۱۶- آهسته غذا خوردن و جویدن، باعث تجدید قوای فکری و احساس آرامش خواهد شد. ۱۷- برای تأثیر بیش‌تر و رسیدن به آرامش، در خود متمرکز شوید و آرام نفس بکشید.۱۸- تمرین کنید که آرام‌تر از حد معمول صحبت کنید، این کار خود به خود ضربان قلب و تنفستان را کم می‌کند و به شما اجازه می‌دهد، ذهن و فکرتان را از بسیاری مسایل پاک کنید.۱۹- اگر به عقاید مذهبی و معنوی پایبند باشید، به یکی از با افتخارترین روش‌های رسیدن به آرامش خاطر رسیده‌اید، آنگاه می‌توانید بگویید، الا بذکر الله تطمئن القلوب. اگر از خدا دور افتاده‌اید، اکنون وقت آشتی است. داشتن یک تکیه گاه معنوی در حد تعادل موجب آرامش می‌شود.۲۰- احساسات و مشکلات خود را به دیگران بگویید و آرامش بیش‌تری احساس کنید.۲۱- یکی از

مهم‌ترین مهارت‌ها در آرام بودن، فکر نکردن به مسایل کوچک است، دومین مهارت، کوچک شمردن تمام مسایل است.۲۲- شاد کردن دیگران، موجب آرامش می‌شود. نمی‌دانید چه لذتی دارد پول رستوران امشب را با توافق سایرین به یک کارتن خواب هدیه دهید. قدردانی کنید. دیگران را برای لطف کردن به خود تحت فشار قرار ندهید، لطف که وظیفه نیست.۲۳- اگر می‌دانستید که : «سیگار کشیدن + ورزش نکردن = استرس، اضطراب و حذف آرامش»، هرگز سیگار نمی‌کشیدید و ورزش کردن را به تعویق نمی‌انداختید.به نقل از سایت چماق۱۰ پله تا آرامش آیا آرزو دارید که آرام و خونسرد و خوددار باشید و فرصت کافی برای آنچه دلخواه شماست در اختیار داشته باشید؟ اگرچه رسیدن به این هدف مشکل به نظر می رسد، اما با کمی تلاش و تجدیدنظر در افکار و اعمال می توان به آن نزدیک شد. بهتر است راهکارهای پیشنهادی ما را رعایت کنید:فراموش نکنیددر دنیای شلوغ و پر استرس امروز به دست آوردن تکه ای آرمش می تواند غنیمت بزرگی باشد آیا ذاتا همیشه مسوول امور و عهده دار نظم و ترتیب هستید؟افراد پرکار و فعال اغلب احساس می کنند همه کارها باید تحت کنترل آنها باشد، خصوصا مواقعی که هدف خاصی مدنظرشان است.بنابراین سعی کنید برای یک بار هم این عادت کنترل کردن را رها کنید و بگذارید زندگی مسیر خود را بپیماید.به عنوان مثال بگذارید دیگران برنامه سفر دستجمعی یا پیک نیک را سازماندهی کنند و نتیجه حاصله را بدون هیچ اظهارنظری بپذیرید و ببینید چه احساسی به شما دست می دهد. این کار ممکن است برای شما پردغدغه و برای دیگران شگفت انگیز باشد، ولی آرامشی که برایتان به ارمغان می آورد، ارزش دارد.مسوولیت های متعدد را نپذیریدممکن است از این که همواره کارهای بسیاری را با هم انجام می دهید به خود ببالید، ولی قطعا در عین کار احساس عدم تمرکز، نگرانی و خستگی می کنید. خانمها اکثرا از این که قادرند چندین کار را همزمان انجام دهند به خود می بالند ولیکن در نهایت از این عمل آسیب می بینند.بنابراین در عهده داری کارها هوشیار باشید؛ یعنی کارها را یک به یک و به نوبت انجام دهید. قدر لحظه های عمر خود را بدانید و از انجام کاری که عهده دار هستید، لذت ببرید تا پس از این که کار را به نحو احسن انجام دادید، احساس موفقیت کنید.به موفقیت های خود بها دهیدهمیشه توجه داشته باشید که موفقیت ، پیروزی های بعدی را به دنبال می آورد و احساس خود کم بینی را از انسان دور می کند. کافی است تنها به یک چیز که موجب بالندگی شماست و یا یک زمینه که در آن موفق بوده اید فکر کنید. ارزشمند بودن خود را مورد تایید قرار دهید. این بار که در مسیر کم ارزش پنداشتن خود قرار می گیرد، سعی کنید موفقیت هایتان را مرور و تامل کنید. با این عمل همه امور را در دورنمایی مثبت قرار می دهید و احساس آرامش خواهید کرد.به نیازهایتان اهمیت دهید همیشه به فکر راضی و خوشحال کردن دیگران بودن کافی نیست ، کمی هم به فکر نیازهای معقول و مقبول خود باشید. این دلیل بر خودخواهی نیست.به نقطه نظرات دیگران گوش دهید، ولی اگر لازم می دانید برای این که فرصت کافی برای پاسخ داشته باشید به آنها بگویید برای فکر کردن و تصمیم گرفتن درباره آن موضوع نیاز به زمان دارید. در عین حالی که انعطاف پذیر هستید نسبت به احساسات و عواطف خود نیز واقع گرا و بی رودربایستی باشید.این را بدانید که این گونه برخورد با مسائل حتما با موفقیت توام خواهد بود. اگر رک بودن شما را به وحشت می اندازد ابتدا از مسائل کوچک شروع کنید و بعد به مسائل بزرگتر بپردازید تا بدین وسیله گستره آرامش خود را افزایش دهید. از کار خود لذت ببریداگر همواره در حال مسامحه و طفره رفتن از انجام کاری هستید و یا احساس می کنید برای انجام کاری تحت فشار هستید، علامت این است که از کاری که انجام می دهید لذت نمی برید. واقعیت امر این است که شما به هر حال ناچارید این کار را انجام دهید، پس روی جنبه های لذت بخش آن تمرکز کنید؛ مثلا حس خوبی که به نظم درآوردن امور می دهد و یا مورد تقدیر و ستایش قرار گرفتن از بابت رسیدن به نتایج مطلوب تکیه کنید. این دیدگاه مثبت می تواند تنش های درون شما را بزداید و به شما فرصت دهد که دریابید چه تغییرات درازمدتی را می توانید ایجاد کنید. انعطاف پذیر باشید لزوم یک برنامه روزمره برای تنظیم نیازهای زندگی بسیار خوب و معقول است ولی نباید اصرار و اجبار در رعایت آن موجب تنش و اضطراب شما شود.سختگیری و جدی بودن زیاد سبب می شود فرصتها را از دست بدهید و تاکید برای

اجرای آن برنامه انرژی خود را بیهوده تلف کنید در مواقعی که لازم می دانید روش و تاکتیک خود را تغییر دهید تا در کارهایتان موفق تر و در رسیدن به اهدافتان خلاق تر شوید.انعطاف پذیری به شما آرامش بیشتری می دهد چون به شما فرصت می دهد حین انجام کار روش خود را انتخاب کنید.بین کار و زندگی تعادل برقرار کنید تداخل و ادغام زندگی کاری و اداری با زندگی خصوصی باعث اختلالات فیزیکی و عاطفی است برنامه و زمانی را برای توقف کار انتخاب کنید و به آن پایبند باشید. در خانه به کار فکر نکنید و توجه خود را به زندگی خانوادگی معطوف دارید.مواردی پیش می آید که این کار برایتان مقدور نیست ، ولی سعی کنید بیشتر موارد این مساله را رعایت کنید.عکس العمل هایتان را عوض کنید ممکن است همواره در تغییر شرایط تنش آفرین موفق نباشید، لیکن باتغییر دادن دیدگاه خود نسبت به آن می توانید احساسات خود را عوض کنید. اگر کسی دیر به سر وعده می آید شانه هایتان را به علامت بی تفاوتی بالا نیندازید و از وقت آزادی که به دست آورده اید لذت ببرید. اگر کسی بی ادب و پرخاشگر است این گونه تلقی کنید که او مبتلا ـ به فشار خون بالا می شود و نه شما. ذهن و روح خود را شاد کنید ذهن و روان خود را با دیدن و شنیدن کارهای هنری ، زیبا و آراسته کنید. از نمایشگاه های هنری دیدن کنید و به موسیقی گوش فرا دهید و بر زیبایی های یک گل تمرکز کنید.کاغذ و قلمی را بردارید و منظره زیبایی را نقاشی کنید و یا در پارک قدم بزنید و یا در یک کلاس هنری ثبت نام کنید. برای آینده برنامه ریزی کنیدحتما برای خود برنامه های تفریحی تدارک ببینید؛ چرا که چشم انتظار بودن برنامه های تفریحی نیز آرام بخش بسیار خوبی است.فهرستی از برنامه های لذت بخش تهیه کرده و برای انجام آن برنامه ریزی کنید؛ مثلا ـ برنامه ای برای تهیه بلیت تئاتر و یا قرار ملاقات با یک دوست و یا خرید کتاب مورد علاقه تان تهیه کنید. با این کارها بلافاصله احساس دلپذیری خواهید کرد.به تقل از سایت عیارانکاتی در مورد خنده و خوشحالی ۱- لبخند، تمام عضلات اصلی صورت را آرام می‌کند و باعث می‌شود که زنجیره‌ای از واکنش‌های احساسی ایجاد شود و احساس خوشایندی به شما دست دهد.۲- خنده، ترشح آندروفین‌ها را در بدن افزایش می‌دهد. آندروفین‌ها، موادی شبه مورفینی در بدن هستند که اثر آرام‌بخشی دارند.۳- با صدای بلند بخندید، تحقیقات نشان می‌دهد، خنده‌ای که از ته دل باشد، از میزان هورمون‌های استرس از جمله کورتیزول و اپی‌نفرین می‌کاهد و بر سلامت بدن می‌افزاید. بعلاوه اثرات مفید آن تا ۲۴ ساعت باقی خواهد ماند.۴- سه دقیقه خندیدن با صدای بلند معادل ده دقیقه ورزش آیروبیک اثرات مثبت دارد. به نقل از سایت تکچینمهار استرس اطلاعات بین الملل : استرس بخش طبیعی از زندگی است. برای انجام وظایف، مقداری استرس لازم است. اگر دانشجو هستید، هر امری، واقعی و یا خیالی که برای شما روی خواهد داد، خواسته هایی را در پیش روی شما قرار می دهد و شما باید بدانید که چگونه این خواسته ها را کنترل کنید.مقابله با استرسبررسی مسائل مهم به طور منظم: تکالیف علمی جدید شما، نه فقط بر روی شما، بلکه بر خانواده و یا دوستانتان نیز تأثیر می گذارد و گاه ممکن است تضادهایی را نیز به وجود آورد. یکی از راههای مواجهه با این تضادها این است که برنامه هر ترم را با اطرافیان خود در میان بگذارید و ضرورتها و پیامدهای مثبت مطالعه را بررسی کنید و برنامه را به اتفاق هم طرح ریزی کنید.ورزش و تمرینهای منظم: اوقات فراغت خود را طوری برنامه ریزی کنید که حداکثر سلامت و رضایت را به همراه داشته باشد. بدن نیاز به ورزش روزانه دارد. این به ویژه برای دانشجویان بی تحرک لازم است.تنظیم وقت به صورت هفتگی: فعالیتهای هر روز خود را برنامه ریزی کنید. باید در زمان معین مطالعه کنید. مطمئن باشید که محل مطالعه شما راحت است. محل مطالعه باید با شخصیت شما متناسب باشد. وسایل مورد علاقه شما باید در محل مطالعه وجود داشته باشد تا این محل را برایتان جالب و لذت بخش کند. مثلاً یک پوستر، یک وسیله تزئینی یا قطعه ای از اثاث منزل.یکی دیگر از ابزارهای برنامه ریزی که افراد موفق از آن بهره می برند فهرست کارهای مهم هر هفته است. به روش زیر این ابزار را به کار بگیرید:ـ فهرستی از تکالیف آموزشی هر هفته تهیه کنید.ـ به ترتیب اهمیت آنها را بنویسید.ـ این فهرست را در محل مطالعه خود در معرض دید قرار دهید.ـ در مقابل هر تکلیفی که انجام می دهید علامت بگذارید.ـ هر تکلیفی را که در طول این هفته انجام نمی شود، در فهرست هفته بعد قرارد

هیـد.صحبت مثبت با خود: با خود صـحبت کنید(وقتی که تنهایید!). زمانی که این روش به طور صـحیح انجام شود، مثبت و دلگرم کننـده است. هر روز جملاـتی از این قبیل را امتحان کنیـد: امروز این کار را به خوبی انجام دادم ، هیـچ وقت به خوبی امروز نبودم ، جلسه مطـالعه خوبی بود . عبارتهایی از این قبیل، گام بزرگی در افزایش عزت نفس شـماست و نگرش واقع بینانه تری از خودتان به شما خواهـد داد.وقتی احساس ارزشـمندی بکنیـد، توانایی شـما در مقابله با استرس به طور قابل ملاحظه ای افزایش می یابـد. سـپس برای مطالعه مستعدتر و آماده تر خواهیـد شـد و با همه ظرفیت یاد خواهید گرفت.پاداش به خود: پس از یک جلسه مطالعه رضایت بخش، انجام درست یک تکلیف، یا کسب نمره بالا در امتحان به خود پاداش دهیـد. سـرگرمی ها، موزیک، مطالعه مطالب سـرگرم کننده و سینما رفتن اموری است که برای دانشجویان، خوب و رضایت بخش است. این امور تجارب مثبتی است که احساس کفایت و عشق به زندگی را در شـما تقویت می کند و کل سیسـتم عصبی شما را هم آرام می سازد.تغذیه صحیح: اگر می خواهید عملکرد مؤثری داشـته باشـید، بایـد عادت غذایی معقولی داشته باشـید. تغذیه، غذای منظم، مرکب از سبزیجات، میوه ها و حبوبات با مقدار کمی گوشت، لبنیات، میوه های مغزدار، تخم مرغ، کمی کره مارگارین و روغن(خیلی کم)، شـکر و نمک سـلامت بدن را تضـمین می کند. صبحانه را حذف نکنید. به مقدار کافی آب بنوشید، دست کم هشت لیوان در روزهای گرم، قهوه، چای و نوشابه را تا حد امکان کمتر مصـرف کنید.خواب و تمرینهای آرام بخش: بی خوابی به استرس مفرط و احتمالاً افسـردگی می انجامد. با یک خواب خوب شـبانه با آنها مبارزه کنیـد. گاهی پیش می آیـد که شـبها تا دیر وقت بایـد مطالعه کنیـد، اما همیشه این بی خوابی را با خواب صبـح یا زودتر خوابیـدن جبران کنیـد.به طور مکرر ثابت شده است که اسـتفاده منظم از تمرینهای آرامش بخش و نیز تنفس عمیق، منظم و کنترل شـده، به خویشـتن داری و کاهش اضـطراب کمک می کند و باعث تجدید قوا در بیشتر افراد می شود.این تمرینها را امتحـان کنیـد:ـ برای ده دقیقه در یـک صـندلی راحت قرار بگیریـد.ـ به تنفس خود توجه کنیـد، به خود اجازه آرامش بدهیـد.ـ یک نفس عمیق بکشید؛ ۳ تا ۴ ثانیه آن را نگه دارید و بعد به آرامی بیرون بدهید. این کار را چند بار تکرار کنید.ـ ماهیچه های مختلف بـدنتان را به نوبت منقبض و بعـد شل کنیـد.ـ با انگشـتان شـروع کنیـد. از انگشت بزرگ شـروع کنید، آن را بکشـید، بعد رها کنید. سپس انگشت بعدی را امتحان کنید.ـ به آرامی این کار را در سراسربدن خود گسترش دهید.ـ وقتی به ماهیچه های سر رسیدید، کار را پایان دهید حالا تصور کنید که تمام بدنتان آرام شده است. برای مدتی خود را تقریباً شل و رها کنید.فنون ساده تر:ـ هرچند وقت یکبار، چند نفس عمیق بکشـید و بدنتان را شل کنید، خمیازه بکشـید و اندامهای بدن را بکشـید.ـ به آهستگی پیاده روی کنید.ـ اگر مزاحم همسایه ها و اطرافیان نمی شوید، فریاد بکشید.به نقل از سایت عیاران

روش مشکل گشایی

علی سـمرقندیان پیشـگفتار:فراگیری به شکلهای مختلف صورت میگیرد. گاهی آنچه را میبینیم، میشنویم، میخوانیم و تجربه میکنیم، به خاطر میسپاریم. مثلاً شـمارههای تلفن، نام خیابانها، نام پایتختها، نام پادشاهان، قسـمتهای مختلف یک سـلول و بسـیاری چیزهای دیگر را در ذهن خود ضـبط میکنیم و در صورت لزوم آنها را به یاد میآوریم.در پارهای موارد یادگیری از راه تقلید صورت میگیرد. مثلاًـ با مشاهـدهٔ طرز انجام دادن یک آزمایش شـیمیایی یا یک فن مکانیکی، چگونگی آنها را میآموزیم. تقلیـد از الگو که یکی از شیوههای یادگیری است و از بدو طفولیت تا خاتمهٔ عمر ادامه دارد، به قسمت عمدهای از رفتارها ، نگرشها و به طور کلی شخصیت مـا شـکل میدهـد.گاهی فراگیری براساس آزمایش و خطا انجام میگیرد، مثلاً کودک بتدریـج براساس تجارب شخصـی خود متوجه میشود که به آتش نباید دست زد.بالاخره شـکلی دیگری از یادگیری آن است که نخست با مشکل یا پرسشی مواجه میشویم، سپس مشـکل را به اجمال بررسـی و بعد تعریف میکنیم، حدود و ابعاد آن را مشخص میسازیم. اطلاعاتی را دربارهٔ آن جمعآوری میکنیم، براساس این اطلاعات در ذهن ما راهحلها یا فرضـیههایی شـکل میگیرند، فرضیههای خود را به معرض آزمایش میگذاریم و براساس

آزمایش نتیجهگیری میکنیم. این روش یادگیری شالودهٔ الگوهای مشکل گشایی است.هدف :۱ ـ ضمن انجام دادن یک فعالیت مشکل گشایی، با توجه به شواهد موجود، ویژگیهای مهم جامعهای را توصیف کنید.۲ ـ مراحل مشکل گشایی را نام ببرید و هر یک را در دو سطر توصیف کنید و چنانچه به عنوان مثال راه حل مشکلی را در را در اختیار داشتید، مراحل آن را تشخیص دهید.۳ ـ در صورت داشتن نمونههای مشکل گشایی به شیوهٔ کاوشگری، بررسی شواهد و استقرا، مراحل تدریس، چگونگی واکنش معلم، ماهیت روابط میانگروهی و منابع و شرایط لازم هر یک را تشخیص دهید و سه شیوهٔ آموزشی مربوط به الگوی مشکل گشایی از راه استقرا را توصیف کنید.پس از انجام دادن این فعالیت مشکل گشایی از شما انتظار میرود که بتوانید، با توجه به شواهد موجود، ویژگیهای مهم جامعهای را توصیف کنید.واژههایی را که در زیر میبینید مردمی به کار میبرند که در یکی از مناطق کرهٔ زمین زندگی میکنند. این کلمات از میان واژگان آنان انتخاب شدهاند و متداولترین واژههایی هستند که آنان در مکالمههای روزمرهٔ خود به کار میگیرند. با توجه به این واقعیت که واژگان مستعمل یک جامعه نشان دهندهٔ خصوصیات عمدهآن جامعه است، آیا میتوانید، با مطالعهٔ دقیق این واژهها، سه خصوصیت مهم زندگی این مردم را حدس بزنید؟ حدس (حدسهای) خود را در جایی یادداشت کنید. توجه داشته باشید که درک قسمت عمدهای از این بخش مستلزم انجام دادن این فعالیت مشکل گشایی است و توصیه میشود که قبل از شروع فعالیت مطالب بالا را به دقت بخوانید.واژه واژه واژه واژهپنبه منزل جادوگری فروختنبز فصل بارانی مادربزرگ قایقپیاز فروشنده ماهیگیری اجاق، گِلجمعه ـ روز مذهبی کویر عمه مسجدخدا مقررات، قانون حساب زنگ زدنتوافق اسب چتر کوهستانارزان سیب زمینی کتاب، قرآن گوسفندمستخدم تاجر سلمانی مادرمقروض بودن روح، جن بدهکار پیامبربردگی مالیات مأمور مالیات برادرشهر محصور مس نعل ساز شیطانچادر مدیر مدرسه معلم، فردتحصیلکرده دعا خواندنپنیر نمک کَرِه طلاپسر مزرعه شتر چانه زدنجاده گاو فصل خشک گناهخصوصیاتی را که نام بردهاید با خصوصیاتی که ما براساس همین واژهها حدس زدهایم مقایسه کنید:مردم این سرزمین احتمالاً مذهبی هستند، چون در این فهرست واژههایی نظیر خدا، پیامبر، روز مذهبی، دعا خواندن و گناه به چشم میخورد. علاوه بر این، به نظر میرسد که آنان پیرو دین اسلام باشند؛ زیرا کلماتی نظیر الله (Allah)، قرآن و مسجد در گفتگوهای آنان متداول است. از طرفی برای آنان جمعه روز مذهبی به شمار میرود.شاید این مردم اعتقادات خرافاتی نیز داشته باشند؛ زیرا واژههایی از قبیل جن، شیطان و جادوگر در این فهرست دیده میشوند.ممکن است کشاورزی و دامداری از کارهای اصلی این مردم باشد، چون نام حیواناتی نظیر گوسفند، بز، گاو، اسب، مزرعه و واژهٔ فصل بارانی در میان واژههای بالا به چشم میخورد.از واژههایی نظیر قانون، مالیات، مأمور مالیات و مدیر مدرسه چنین استنباط میشود که مردم این سرزمین نوعی حکومت رسمی دارند. در این فهرست واژههایی مانند چانه زدن، ارزان، فروختن، فروشنده، توافق و نعل ساز نشان میدهند که در این جامعه داد و ستد اقتصادی صورت میگیرد و عدهای پیشهور هستند.از واژههای چادر و شتر میتوان استنباط کرد که این مردم احتمالاً زندگی ایل نشینی دارند.بالاخره واژههایی نظیر مادربزرگ، عمه و برادر در این فهرست حاکی از آن است که احتمالاً در میان آنان سازمان خانواده گسترده است.شکل کلی این خصوصیات از دیدگاه ما عبارت اند از :ـ مذهبی و مسلمان بودنـ اعتقاد به خرافات و جادوگریـ اشتغال به کار کشاورزی و دامداریـ دارا بودن حکومت رسمیـ آشنایی با داد و ستد اقتصادیـ ایل نشینیـ دارا بودن خانوادهٔ گستردهآیا میتوانید خصوصیات دیگری به این فهرست اضافه کنید؟ حال که بر اساس این واژهها، خصوصیاتی را به این مردم نسبت دادیم، از کجا که فرضیههای ما صحت داشته باشند ؟ آیا فکر میکنید که اگر چند تصویر که اخیراً از بعضی جنبههای زندگی این مردم گرفته شدهاند در اختیارتان بگذاریم، میتوانید درستی یا نادرستیحدسهایخودرامعلومکنید؟در این نمونه برخلاف روشهای متداول تدریس علوم اجتماعی، جغرافیا یا مردم شناسی، فراگیر به صورتی فعالی، خصوصیات فرهنگی یک جامعه را، که برای وی ناشناخته است، بررسی میکند. باز در آن نمونه دیدیم که فراگیر در یادگیری از طریق مشکل گشایی. با بهرهگیری از تجارب و

دانستههای پیشین خود، در باب رویدادهای محیط میاندیشد تا مشکلی را که با آن مواجه شده است به نحو قابل قبول حل کند.در واقع، مطابق الگوی مشکل گشایی، فراگیر را در وضعی قرار میدهیم که از راه پژوهش و کاوش، فرضیههای خود را ، به مدد شواهد موجود یا گردآوری شده بیازماید و از آنها شخصاً نتیجهگیری کند و ضمن رسیدن به این هدف از نحوهٔ دانشاندوزی و جمعآوری اطلاعات نیز آگاه شود.حال میخواهیم بدانیم که در فرایند مشکل گشایی، فراگیر چه گامهایی برمیدارد. برای این منظور به نمونهٔ خود باز میگردیم.گامهای مشکل گشاییطرح یا بازنمایی مشکل فرایند مشکل گشایی با طرح یا بازنمایی مسئله (پرسش، معما یا مشکل) آغاز میشود، مسئله یا مشکل را میتوان از طریق فیلم، اسلاید، نوار شنیداری، به صورت شفاهی یا نوشته، ترسیم شکل روی تختهٔ سیاه، تشریح یک آزمایش، ارائه یک داستان نیمه تمام و غیره عرضه کرد. انتخاب مئسله مناسب برای شروع تدریس یکی از مهمترین گامها به شمار میآید. اگر مسئله توجه فراگیریان را جلب نکند، یا برای آنان به اندازهٔ کافی برانگیزنده نباشد، کاربرد این الگو دشوار میشود.در طرح مسئله، رعایت چه نکاتی ممکن است آن را جالب توجه کند؟ بدیهی است که اگر نوع مشکل یا مسئله از نظر زمان، مکان و محتوا با خصوصیات فراگیر هماهنگ باشد، فراگیر در یافتن راه حل علاقهمندی بیشتری از خود نشان میدهد. به این ترتیب، لازم است که قبل از طرح مشکل تا حد امکان خصوصیاتی نظیر سن، میزان تحصیلات، میزان رشد ذهنی و عاطفی فراگیران و ویژگیهای روحیش و شرایط اجتماعی و اقتصادی را در نظر بگیریم. مسلماً آنچه به عنوان مشکل یا مسئله طرح می شود همیشه و در همه جا برای فراگیران به یک اندازه برانگیزنده نیست؛ مثلاً ممکن است یک دانشجوی زمین شناسی قطعهای سنگ بازالت (نوعی سنگ آتشفشان) را در کنار رودخانهای ببیند و از خود سؤال کند که این سنگ چگونه به اینجا رسیده است و هم این برای او به صورت مسئله درآید؛ لیکن یک فرد معمولی که به گردش رفته است، به احتمال زیاد نسبت به سرگذشت همین سنگ بیتفاوت خواهد بود. کسی که آگاهانه به پیرامون خود نگاه میفکند، در اطراف خود انبوهی معماهای پرسش انگیز مییابد. به این ترتیب، باید مسائل به نحوی تنظیم و عرضه شوند که یافتن را ه حل آنها برای فراگیریان به عنوان کاری برانگیزنده و با ارزش تلقی شود.نکتهٔ دیگر این است که مسئله باید پاسخ پذیر و حل آن برای فراگیریان امکانپذیر باشد؛ فراگیران باید، با توجه به اطلاعات خود و اطلاعاتی که دربارهٔ مشکل جمع میکنند و نیز با توجه به قابلیتهای ذهنی خود، بتوانند عمل مشکلگشایی را با موفقیت انجام دهند و به نتیجه برسند در مسئلهای که برای شما طرح کرده بودیم این نکته، تا حد امکان، رعایت شده است، زیرا هر فراگیر علاقهمند میتوند، با مطالعهٔ واژههای متداول در میان مردم یک جامعه، خصوصیاتی را به آنان نسبت دهد و به عنوان فرضیه بیان کند. بدیهی است که مسئلهٔ طرح شده نباید چنان ساده باشد که فراگیر نسبت به حل آن بیتفاوت بماند.باید اشاره کنیم که در حل مسئله لازم است فراگیر حدود و ابعاد آن را برای خود مشخص کند؛ یعنی قبل از ارائهٔ فرضیههای ممکن برای گشودن مشکل، نخست مسئله را تعریف کند. هنگامی که حدود و ابعاد مسئله روشن شد، میتواند با توجه به شواهدی که در اختیار دارد، یا فراهم میآورد، برا حل مشکل فرضیه سازی کند.فرضیه سازی:دومین مرحلهٔ مشکل گشایی مرحلهٔ فرضیه سازی است. منظور از فرضیهسازی ارائهٔ حدسهایی برای یافتن راه حل مسئله است. فرضیههای اولیه براساس نگرشها و شناخت پیشین فراگیر و شواهدی که در اختیار وی گذاشته میشوند در ذهن او شکل میگیرند. در اکثر مشکل گشاییها، فرضیههای اولیه بر مبنای رابطههایی که فراگیر در اطلاعات و دادههای موجود میبیند تشکیل میشود. در نمونهٔ قبل میان واژههای الله، قرآن ، روز جمعه، مسجد و پیغمبر نوعی ارتباط مشاهده میشود که فراگیر با دریافتن آن به یک استنباط کلی میرسد. در اکثر موارد، فرضیه بتدریج شکل میگیرد و انتظار نمیرود که فراگیر یکباره برای حل مسئله فرضیه ارائه دهد.برای موفقیت در فرضیهسازی، باید سه نکته در نظر گرفته شود:اول اینکه هر فراگیر باید دادهها و شواهد موجود را براساس معیارهایی طبقهبندی کند. شما در جریان مسئلهٔ پیشین احتمالاً واژههایی نظیر مزرعه، فصل بارانی، ماهیگیری، گوسفند و شتر را، در ذهن خود، در یک ردیف یا طبقه قرار دادید.نکتهٔ دوم این است که فراگیر باید، براساس طبقهبندی، روابط میان دادههای موجود را در هر طبقه درک کند تا ذهن او برا ی رسیدن به یک استنباط کلی آماده شود؛ مثلاً

زنـدگی این مردم بر شالودهٔ اقتصاد کشاورزی است مسلمان هستند و احتمالاً نوعی حکومت رسمی دارنـد.سوم اینکه فراگیر باید بتواند استنباطهای کلی خود را بروشنی بیان کند. در خیلی از موارد، فراگیران درجریان مشکل گشایی نمیتوانند فرضیهها و عقاید خود را، به صورت قابل فهم، با دیگران در میان بگذارنـد.تشکیل فرضیه و ارائه آن یکی از مراحل اصلی مشکل گشایی به شمار میآیـد، زیرا فرضیهٔ مناسب، تا حدود زیادی، هدف مشکل گشایی را روشن میسازد، فراگیر در حین شکل دادن به فرضیه به دنبال اطلاعات مورد نیاز میگردد. هر چه اطلاعات گردآوری شده کاملتر و طبقهبندی آن بهتر صورت پذیرد، وی، در رسیدن به راه حل، موفقیت بیشتری به دست میآورد.فرضیهآزمایی:گفتیم فرضیه حدسی است که براساس اطلاعات پیشین و شواهد موجود در برخورد با دنیای خارج، در ذهن فراگیر شکل میگیرد. به این ترتیب در اکثر موارد، فرضیه راه حل نهایی محسوب نمیشود. برای تأیید یا رد فرضیه بایـد آن را بیازماییم. در واقع فرضیه آزمایی مهمترین مرحلهٔ مشکل گشایی است در این مرحله است که فراگیر اطلاعات و فرضیهها را مطابق بـا بینش خـود تحلیـل میکنـد و شخصاً به آن مهفوم میدهـد.فراگیر، برای آزمودن فرضیهٔ خود، نخست از میـان اطلاعـات و دادههـای موجود آنهـایی را که برای رد یا قبول آن لازم است از هم متمایز میکنـد.در اکثر فراینـدهای مشکل گشایی، برای آزمودن فرضیه میتوان، بنـا به اقتضـای مـاهیت مسئله از را ه انجـام دادن آزمـایش، مشاهـدهٔ فیلم، اسـلاید، مراجعه به کتابهـای درسی، مقالههای روزنامهها، گردش علمی وحتی مصاحبه با صاحبنظران عمل کرد، لازم است که معلم شواهد را به زبانی ساده و به شکل قابل فهم شـرح دهـد. فراگیر، در حین جمعآوری شواهد مورد نیاز، باید آنها را به نحوی تنظیم کند که رابطهٔ میان اطلاعات و داده ی موجود برای او آشکار شود. مهمتر از آن این است که اعتبار شواهد جمعآوری شده همیشه باید ارزشیابی شود. بالاخره برای آزمودن فرضیهها. فراگیر باید اطلاعات و شواهد موجود را تحلیل کند و قالبهای فکری، گرایشهای کلی، تفاوتها و تشابههایی را که در میان شواهد به حل یا رد فرضیه منجر میشوند مشخص کند. هنگامی که مردم را در مسجدی در حال دعا میبینید، فرضیهٔ اول شما در مورد مسـلمان بودن آنان تأییـد میشود به طور خلاصه مرحلـهٔ آزمودن فعالیتی است آگاهانه که در آن اطلاعات و دادهها تحلیل. ترکیب و ارزشـیابی میشونـد.نتیجهگیری:پس از اینکه فرضـیههای خود را آزمودیم، برخی از آنها را میپـذیریم و پارهای دیگر را رد میکنیم، فرایند مشکل گشایی باید به نتیجه منتهی شود و بدون نتیجهگیری مشکل گشوده نمیشود. اساس این شیوهٔ تدریس آن است که فراگیر مشکلی را که با آن مواجه میشود به نحوی قابل قبول برای خود حل کند و مفاهیم تازهای را یاد بگیرد.هنگام نتیجهگیری رعـایت کردن دو نکته اهمیت دارد: اول اینکه هر فراگیر شخصاً بتوانـد تشخیص بدهـد که شواهـد موجود تـا چه انـدازه در اثبـات درستی یا نادرستی فرضیهها او را یاری میکنـد؟ علاوه بر این، لازم است که فراگیر نتایـج گرفته شـده را در حد اطلاعات موجود و آزموده شـده بپـذیرد . نکتـهٔ دوم این است که فراگیر همیشه به خاطر داشـته باشـند که در علوم انسانی و حتی علوم تجربی یافتههای علمی مطلق و آنچنان قاطع نیسـتند و آنچه امروز به عنوان حقایق علمی میپذیریم براساس شواهدی قابل قبول است و ای بسا که پس از گرد آمدن اطلاعات و یافتههای جدید به نتیجههای دیگر برسیم.تعمیم و کاربرد نتایج:گفتیم که فراگیر در فرایند مشکل گشایی بهتر است که براساس مـدارك و شواهـدی نتیجهگیری و پیشبینی کنـد. لیکن بایـد دیـد که تا چه انـدازه این گونه نتیجهگیری ها به موارد جدیـد قابـل تعمیمانـد؟ مثلاً اگر بـدانیم که مردم کشور مورد نظردر مثال, اغلب به کشاورزی سـنتی اشـتغال دارنـد و کمتر از وسایـل نوین صـنعتی اسـتفاده میکننـد، آیا میتوان همین خصوصـیت را به سایر جوامع نسبتاً مشابه تعمیم داد؟ اگر مشکل گشایی با موفقیت انجـام گیرد. شـناخت حاصـل از آن قسـمتی از دانش فراگیر میشود که وی در حین ارزشـیابی مسائـل مشـابه آن را به کـار میگیرد.اگر ویژگی های زنـدگی مردم این کشور را بشناسـید، در واقع ذهن شـما برای شـناخت فرهنگهای مشابه آماده میشود. وقتی که شـناخت کسب شده را به موقعیت جدید تعممیم میدهید، درستی یا نادرستی آن ار دوباره میسنجید. به این ترتیب، میبینیم که هر چنـد فرایندمشکل گشایی پیچیـده است، ولی ممکن است در کار فراگیری بسیار مؤثر و انگیزنـده باشد. در واقع در جریان مشـکل گشایی، اساساً از روشـهای پژوهش علمی، که در کسب دانش به کار برده میشوند اسـتفاده میکنیم؛ زیرا، امکان دارد که پژوهشگر

در عمل با سؤالی مواجه شود و در پیرامون آن اطلاعاتی جمعآوری کند و این اطلاعالت را تنظیم و طبقهبندی کند و براساس آنها فرضیه بدهد و فرضیهٔ خود را بیازماید و براساس آن نتیجه بگیرد و سپس نتایج را برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و دادههای مشابه به کار برد.باید اشاره کنیم که در فرایند مشکل گشایی، بخصوص در محیط کلاس، همیشه نمیتوان مراحل بالا را به صورتی که انتظار میرود طی کرد، ممکن است فراگیر، قبل از اینکه اطلاعات موجود را بررسی کند، فرضیهای پیشنهاد کند و عجولانه به نتیجهٔ قاطعی برسد. در چنین مواردی، معلم، با انعطاف پذیری و ظرافت لازم میکوشد تا فراگیر را در جریان درست فرایند مشکل گشایی قرار دهد و او را بر آن دارد تا ترتیب و توالی مراحل بالا را رعایت کند.در اکثر الگوهای مشکل گشایی، برخلاف بعضی از الگوهای تدریس، هدفهای جزئی کاملاً از قبل مشخص نمیشوند. با این وصف، در پارهای از موارد، میتوان آن چه را فراگیر از طریق مشکل گشایی میآموزد به صورت عینی ارزشیابی کرد، اگر چه گاهی برای فعالیتهای مشکل گشایی هدفهای جزئی نیز در نظر گرفته میشوند.در مورد مشکل پیشین میتوان هدفهایی به شکل زیر منظور داشت:فراگیر بتواند پس از گشودن این مشکل:۱ ـ سه خصوصیت فرهنگی مردم کشور مورد نظر را نام ببرد.۲ ـ دست کم ده واژهٔ متداول را که مردم این سرزمین به کار میبرند مشخص کند.۳ ـ نوع غذای مردم این سرزمین را توصیف کند.۴ ـ در تصاویر داده شده عناصری را که نمایانگر وجود شرایط کشاورزی در جامعهٔ مورد نظر هستند تمیز دهد.در الگوهای مشکل گشایی علاوه بر هدفهای جزئی، یک هدف اساسی مورد نظر است و آن این است که به طور کلی فراگیر با نحوهٔ جمعآوری اطلاعات، شیؤهٔ فرضیه سازی، انجام دادن آزمایش، نتیجهگیری و کاربرد نتایج در موارد مشابه آشنا شود؛ یعنی کیفیت و روش اجرای پژوهش علمی را شخصاً تجربه کند.مثالی دیگر: جعفر از مردم قریهٔ حسنآباد، دانشآموز سال آخر یکی از دبیرستانهای تهران است. روز جمعه است و او مثل جمعههای دیگر با اتوبوس به دیدار خانواده و اقوام خود میرود. معمولاً او اکثر مسافران این اتوبوس را میشناسد و با آنان سلام و علیک دارد، ولی این بار، متوجه مرد ناشناسی خوش لباسی میشود که کیف دستی خود را روی پایش گذاشته است و پس از روشن کردن یک پیپ به خواندن روزنامه مشغول میشود:جعفر از خود سؤال میکند «این شخص کیست و چرا به حسنآبادی میآید؟» با اینکه حس کنجکاویش تحریک شده است، ولی خجالت میکشد که مستقیماً از خود او بپرسد . در نتیجه به فکر فرو میرود و با خود میگوید: «احتمالاً این آقا مأمور دولت است ؛ ولی اگر مأمور دولت باشد قاعدتاً با توجه به تعطیلی امروز، برای اجرای وظیفه سفر نمیکند. پس این شخص کیست؟»«شاید دکتری است که برای دیدن یک مریض به ده میآید؛ ولی من تقریباً همه پزشکانی را که در درمانگاههای اطراف کار میکنند از نزدیک دیدهام و این هیچیک از آنان نیست، وانگهی بعید است که مردم قریهٔ ما. با توجه به طول مسافت، از تهران پزشک خبر کنند.»شاید نامزد یکی از دختران قریهٔ ما باشد، مثلاً کی؟ فهمیدم دختر امرالله خان که پدرش صاحب یک بنگاه معاملات ملکی است؛ اما من که نامزد او را یک بار دیدهام، نه این نامزد آن دختر نیست، نامزد آن دختر خیلی جوان است در حالی که این آقا دست کم سی و هفت هشت سال دارد، پس خدایا این مرد کیست؟»«شاید خیال دارد با بهیار درمانگاه نزدیک ده ازدواج کند؛ ولی او خیلی مسن است، بعید به نظر میآید که این مرد با او عروسی کند فهمیدم، حتماً این آقا نامزد یکی از خانم معلم های این اطراف است؛ ولی آخر یکی از آنها ازدواج کرده است و آن یکی هم معمولاً آخرهای هفته به شهر خودش میرود نه، بابا اصلاً موضوع ازدواج در بین نیست؛ چون من دختر دیگری را نمیشناسم که برای ازدواج با این آقا مناسب باشد پس این مرد کیست؟»«نکند وکیل حاجی نصرالله باشد که با آقای صداقتپور سر املاک مزروعی اختلاف دارند؛ اما اگر اشتباه نکنم این دعوا هفتهٔ پیش تمام شد و این دو نفربا هم آشتی کردند.»«راستی شاید پسر نصرالله خان باشد که در تهران مغازهی لوکس فروشی دارد؛ ولی، فکر نمیکنم پسرهای حاجی هیچ کدام اهل سیگار و پیپ نیستند.»«ببینم این شخص به قیافهاش میآید که از طرف شرکتی برای کارهای ساختمانی به اینجا آمده باشد؛ ولی باز چرا روز تعطیل؟ اگر چه کیف دستیش شبیه کیف مهندسهاست. نکند پسر کدخدای سابق این قریه باشد که چند سال قبل برای ادمهٔ تحصیل در رشتهٔ مهندسی، بهآلمان رفته بود؟ حتماً خود اوست. فهمیدم دیگر شک ندارم، چون یک دفعه

عکس این آقا را در منزل کدخدا باقرزاده دیـده‌ام. حتماً بعـد از چنـد سال آمده است از اقوام خود دیدن کند، بله، خود اوست.»در پایـان وقت جعفر که از حـدس خودش مطمئن شـده است از مرد ناشـناس سؤال میکنـد«آقای مهنـدس باقرزاده اجازه میدهیـد پنجرهٔ اتوبوس را کمی باز کنم؟»ـ بله خواهش میکنم، ولی شما اسم مرا از کجا میدانید؟اختیار دارید آقا، شناختن شما که برای من مشکلی نبود.۳ـ انواع الگوهای مشکل گشایی:در مبحث پیشین، تا حدودی با فرایند مشکل گشایی و مراحل آن آشنا شدید مشکل گشایی در آموزش و یادگیری به صورتهای مختلفی انجام میگیرد که هر یک از آنها با توجه به نوع درس، سن فراگیر، هـدفهای آموزشـی، امکانات و منابع قابل حصول مورد استفاده قرار میگیرد، در این مبحث با چند نمونه از انواع الگوهای مشکل گشایی در علوم تجربی و علوم اجتماعی آشنا میشوید.در مفهوم الگوهای تدریس ملاحظه کردید که الگوهای تدریس دارای چهار ویژگی هستند : تعیین مراحل تـدریس، نحوهٔ واکنش معلم، ماهیت روابط میانگروهی، شرایط و منابع لازم. نحوه و نوع کاربرد الگوهای تدریس به وسیلهٔ این ویژگیها از یکدیگر متمایز میشوند. در نمونههای صـفحات بعدی، به ویژگیهای هر یک از این الگوها توجه کنید، ضـمناً گفتنی است که با وجود تفاوتهای موجود، در این نمونهها فرایند مشـکل گشایی و مبانی آنها، تا حدود زیادی مشابه هستند.مشکل گشایی به شـیوهٔ کاوشـگری:در کلاس درسـی هستیم که معلم پشت میز در مقابل شاگردان ایستاده است و آزمایشـی را برای آنان تشریح میکند، روی میز دو ظرف استوانهای مدّرج که کاملاً از نظر اندازه وشکل با هم یکساناند، دیده میشود. در هر یک از این دو ظرف دقیقاً صد میلیلیتر مایع شفاف وجود دارد. معلم استوانههای مدرج را با دو دست بالا نگه میدارد و به شاگردان نشان میدهد . سپس مـایع یکی از این دو ظرف را در دیگری خـالی میکنـد و آن را تکـان میدهـد تـا دو مـایع به خوبی به هم بیامیزنـد. شاگردان کلاس انتظار دارند که حجم دو مایع به هم آمیخته به دویست میلیلیتر برسد، ولی با تعجب میبینند که درجهٔاستوانه فقط ۱۷۵ میلیلیتر را نشان میدهـد.در واقع حجم این دو مایع ۲۵ میلیلیتر از آنچه انتظار میرفت کمتراست. یکی از شاگردان سؤال میکنـدکه بقیـهٔ مایع چه شـد؟ در پاسخ این سؤال معلم می گویـد برای اینکه به جواب برسیم شـما میتوانیـد دربارهٔ این مسئله از من سـوال کنیـد به شرطی که پرسشـهای شـما طوری باشـند که بتوان به آنها پاسخ آری یا نه داد و احتیاج به توضیـح نداشـته باشـند ضـمناً تعداد پرسشـها محدود نیست و هر یک از شما میتواند سؤالهای بسیاری را عنوان کند.با این توضیح عدهای از شاگردان با اشتیاق دست خود را بالامیبرند و اجـازه میگیرنـد تا اولین سؤال را مطرح کننـد. عـدهای نیز در حالی که با انگشت به استوانهها اشاره میکننـد، آهسته با هم مشـغول گفتگو هسـتند و عدهای از آنان ظاهراً دربارهٔ این موضع به فکر فرو رفتهاند. بالاخره سـیاوش اولین پرسـش را مطرح میکند.سیاوش: آیا هر دو استوانهٔ مدرج یک اندازه هستند؟معلم : بلهسیاوش : آیا یکی از این دو استوانه ترک دارد ؟معلم: نهفریدون: آیا این مایع شفـاف و بیرنـگ آب اسـت؟معلـم: میتـوانی ایـن سؤال را بـه صـورت دقیقـتری مطرح کنی؟فریـدون : آیـا این دو مـایع بـا هم فرق دارنـد؟معلم: بله فریـدون : آیا فقط یکی از آنها آب است؟معلم: بلهرجب : آن یکی سرکه است؟معلم : نهفریـدون: من فکر میکنم آن یکی الکل است؛ چون بوی الکل میآیـد.رجب: آیا وقتی که این دو مایع را به هم میآمیختید. مقداری از آنها بیرون ریخت؟معلم : نهرضـا: آیـا دمـای این دو مـایع مسـاوی بود؟معلم: بلهرضـا: مثلاًـ دمـای آنهـا به انـدازهٔ دمـای اتاق بود؟معلم: بله، قبل از این که به پرسیدن ادامه بدهیـد، بگذاریـد ببینم تا حالا چه اطلاعاتی به دست آمده است و ویژگیهای مسئله مورد نظر ما چیست؟فریدون: من بگویم؟معلم: بسیار خوب بگو.فریدون : شما مایع دو استوانهٔ مدرج را که در یکی آب و در دیگری الکل بود به هم آمیختید. حجم دو مـایع به هم آمیخته ۱۷۵ میلیلیتر شد؛ یعنی ۲۵ میلیلیتر کمتر از مقـداری که ما فکر میکردیم. حالا میخواهیم بـدانیم چرا؟رجب: ما میـدانیم که این دو اسـتوانه سالم هسـتند و وقتی که شـما دو مایع را روی هم میریختید چیزی از ظرف بیرون نریخت.احمد: دمای هر دو مایع با هم مساوی و انـدازهٔ دمای اتاق بود حال میخواهیم بـدانیم چرا حجم این دو مایع کم شده است.حسـین: آیا در این فاصـله مقداری از مایع بخار شده است؟معلم: برای جواب گفتن به این سؤال میتوانی راهی پیشنهاد کنی؟حسین: میتوانیم خودمان آزمایشی انجام دهیم.در اینجا عدهای از شاگردان دور هم جمع میشوند و با ظرفهای استوانهای و مقداری آب و الکل که معلم در اختیار آنان

میگذارد، دست به آزمایش میزنند تا ببینند در عرض چند دقیقه چقدر از این مایع ممکن است تبخیر شود.حسین: آزمایش نشان داد که از این مقدار مایع چیزی بخار نشده است.فریدون: اگر ما آب ظرفی را در آب دیگر بریزیم، حجم آب آمیخته به همین شکل کم میشود؟معلم: خودتان آزمایش کنید.شاگردان این آزمایش را نیز انجام میدهند و متوجه میشوند که حجم دو ظرف پس از آمیخته شدن به طور محسوس کم نمیشود.جعفر : شاید اگر کوکا کولا را به آب یا شیر بیامیزیم حجم مایع آمیخته کم شود. در این لحظه شاگردان دوباره دست به آزمایش میزنند.رضا : وقتی که مایعات دیگر را به هم بیامیزیم، حجمشان به اندازهٔ آب و الکل کم نمیشود.حسن: آیا چیزهای دیگری هستند که اگر آنها را به هم بیامیزیم، مثل آب و الکل، حجم مایع آمیخته به این گونه کم شود؟معلم : من الان مقداری نمك و شكر به شما میدهم تا آنها را به صورت مایع درآورید، سپس، دو مایع را به هم بیامیزید؛ با این کار به جواب این سؤال میرسید.شاگردان صد میلیگرم شکر را در صد میلیلیتر آب حل میکنند.رجب: حجم شکر و آب به هم آمیخته هم مثل الکل و آب کم میشود.حسین: میدانید چرا؟ برای اینکه آب لای ذرات شکر میرود.رجب: من فکر میکنم که آب و الکل هم به همین شکل به هم آمیخته میشوند؛ یعنی ذرات آب با ذرات الکل جفت میشوند و حجم کم میشود.حسین: منظور از ذرات همان ملکولهاست؟رجب: بله، مولکولهای آب و الکل در لابهلای هم قرارمیگیرند.معلم: خوب حالا که به اینجا رسیدیم، شما دربارهٔ ملکول چه چیزهایی میدانید؟سیاوش : میدانیم که ماده از ملکول ساخته شده است و وقتی دو چیز با هم مخلوط میشوند، ملکولهای آنها یا در هم میوند و با هم جفت میشوند، یا با هم ترکیب میشوند. ما این را در مورد آمیزش آب و محلول شکر و الکل و محلول نمک دیدیم.معلم: خوب دربارهٔمایعات وآمیختههای آبگونه چطور؟سیاوش وقتی که ما آب و کوکاکولا ـ را به هم میآمیزیم حجم دو مایع کم میشود ولی نه به اندازهای که در مورد آب و الکل ا تفاق افتاد.معلم: حالا که میدانیم طرز آمیخته شدن یا ترکیب شدن مولکولها با هم فرق میکند، بگذارید آنچه را تا به حال به دست آوردهایم خلاصه کنیم.رضا: شما صد میلیلیتر آب و صد میلیلیتر الکل را با هم قاطی کردید.معلم: آیا از اول میدانستید که یکی از آب است و یکی الکل؟رضا : نه؛ ظاهر هر دو یکی بود و شما از اول چیزی در این باره به ما نگفتید.بهمن: بعد از اینکه دو مایع را به هم آمیختید متوجه شدیم که ازحجم این دو مایع ۵/۱۲ درصد کا سته شده است.معلم: خوب بعد؟بهمن: ما باید جواب میدادیم که چرا از دو مایع آمیخته چند درصدی کم شده است؟معلم: به این ترتیب شما در مرحلهٔ ابتدایی درس از وجود یك مسئله یا مشکل آگاه شدید.رضا : بعد ما سؤالهایی از شما کردیم که جواب آنها به صورت «بله» یا «نه» داده شد.معلم: چه نوع سؤالهایی کردید؟رضا : ما پرسیدیم که آیا هر دو مایع آب هستند، آیا دمای آنها برابراست، آیا استوانههای مدرج سالم هستند؟معلم : این سؤالها چه کمکی به شما کرد؟فریدون: این سؤالها مسئله را برای ما روشن کرد؛ یعنی ما با اشیا و مایعاتی که شما برای آزمایش از آنها استفاده کرده بودید آشنا شدیم.معلم: این سؤالها چه کمکی به شما کرد؟فریدون: این سؤالها مسئله را برای ما روشن کرد؛ یعنی ما با اشیا و مایعاتی که شما برای آزمایش از آنها استفاده کرده بودید آشنا شدیم.معلم: اول با موقعیتی پیچیده و بغرنج مواجه شدید . بعد به وجود مسئلهای پی بردید و سپس در مورد چیزهایی که در این آزمایش به کار رفته بودند سؤالهایی کردید. پارهای از سؤالهای شما به حالت یا وضعیت این چیزها مربوط میشد. مثلاً پرسیدید که دما یا نوع مایع چیست؟ بعد چه کردید؟حسین: ما سؤالهای بیشتری کردیم و با این پرسشها متوجه شدیم که علت کم شدن این مقدار از محلول بخار شدن نبود، بعد مایعات و مواد دیگری را با هم آمیختیم و به ا ین نتیجه رسیدیم که حجم کل بعضی از آنها از مقدار قابل انتظار کمتر میشود، در حالی که حجم پارهای دیگر تغییری نمیکند.معلم: آیا میتوانید بگویید هدف از این آزمایشها و سؤالها چه بود؟بهمن: من فکر میکنم که ما بعضی از حدسهای خود را امتحان کردیم؛ یعنی میخواستیم بدانیم که حدسهای ما درست است یا نه؟معلم: خیلی خوب: بعد چه نتیجهای گرفتیم؟رجب: متوجه شدیم که وقتی که دو مایع با هم آمیخته میشوند، اگر ذرات آنها با یکدیگر ترکیب نشوند، ملکولهای آنها در میان هم قرار میگیرند. ما میدانیم که ماده از مولکول ساخته شده است و میان مولکولها مقداری فضا وجود دارد؛ وقتی که دو چیز با هم مخلوط میشوند ملکولها در این

فضاهای خالی قرار میگیرنـد و این بخوبی در مورد آب و الکل دیـده شـد.معلم: خوب، بعـد؟بهمن: ما چیزهای دیگری مثل محللول نمـک و آب را نیز به هم آمیختیم تـا ببینیم همین اصـل در مورد آنهـا هم درست است یـا نه؟معلم : خوب، وقـتی که دیدیـد حجم آمیختـهٔ آب و الکـل از مقـدار قابـل انتظار کمتر است متوجه یک اصل شدیـد و آن این است که مولکولهای یک مایع فضای خالی میان مولکولهای مایع دیگر را پر میکننـد. ممکن است این اصل در مورد ترکیب مایعات و اجسام مختلف صدق نکند.آنچه در اینجا گفته شد نمونهای است از مشـکل گشایی به شـیوهٔ کاوشگری، هدف کلی در این گونه مشکل گشایی ان است که به فراگیر امکان دهیم تـا خود به پژوهش بپردازد و به گونهای فعال مهارتهای لازم را برای گردآوی اطلاعات و کشف روابط علت و معلولی کسـب کنـد. علاوه بر این با چگونگی بازسازی مفاهیم، درک وقایع و واقعیاتی که در پیرامون او رخ میدهند آشـنا شود و حس کنجکاوی خـود را ارضـا کنـد.حـال بـه نمونـهٔ بالاـ برمیگردیم تـا ببینیم معلم و شـاگردان چه مراجلی را برای رسـیدن به هـدف آموزشـی طی کردهانـد؟ نحوهٔ واکنش معلـم و مـاهیت روابـط میـانگروهی چـه بـوده است و معلـم در کـار خـود از چـه منـابعی اسـتفاده کرده است؟مراحـل تـدریس:مرحلـهٔ اول:طرح یـا بازنمایی مشـکل:گفتیم که مشـکل گشایی با طرح یک مسـئله (پرسـش، مشـکل یا نکتهٔ مبهمی) آغـاز میشـود. فراگیران پس از مواجه شـدن بـا یـک موقعیت پرسـشآمیز، به وجود مسـئلهای پی میبرنـد. در طرح این مسـئله عواملی نظیر سن، میزان تحصـیلات، هدف آموزشـی و علاقهٔ فراگیران در نظر گرفته شده است، به گونهای که یافتن راه حل مسـئله برای همهٔ آنان به اندازهٔ کافی برانگیزنده مینماید. بدیهی است که مسئلهٔ طرح شده باید با محتوای درس و هدف آموزشی هماهنگ باشد. مثلاً در نمونهٔ بالا هدف معلم این بود که قمستی از شیمی مربوط به کشـش میان مولکولی را به شاگردان بیاموزد؛ و به همین دلیل، درس خود را با آزمایش آغاز کرد.شاید برای شـما، که اولین بار با این الگو آشـنا میشوید طرح مسائل جالب قدری دشوار به نظر برسد؛ ولی باید گفت که، پس از کمی تمرین و صرف وقت، این کار چندان دشوار نخواهد بود. اگر مطلب کتاب درسی را با دقت مطالعه کنید. میتوانید قسـمتهای از آن را به شـکل مسـئله درآورید تا با اسـتفاده از الگوی مشکل گشایی آموخته شود. حتی از روی منـابع غیر درسـی نیز میتوان مطـالب جـالبی پیـدا کرد و به عنوان مسـئله یـا پرسـش مطرح ساخت.این الگوی تـدریس منحصـراً درآموزش علوم تجربی، نظیر فیزیک و شیمی،به کار نمی‌رود بلکه در تدریس دروسی نظیر ادبیات، هنر و رشته‌های علوم انسانی نیز از آن اسـتفاده می‌شود. در تـدریس ادبیـات، داسـتانها و کتابهـای قصه بهترین منابع برای اسـتفاده از این الگو به شـمارمی‌آیند. برای نمونه معلم می‌تواند آغاز داسـتانی را به شاگردان بگوید ودر آن چند تن از قهرمانان داسـتان را معرفی کند و سپس از آنان بخواهد تا چگونگی خاتمه یافتن داسـتان را حـدس بزننـد، گاهی حتی داسـتانهای تاریخی هم بمنزلـهٔ منبع برانگیزنده‌ای برای طرح این گونه مسائل به شـمار می‌آیند.ارائه مطالب درسـی نیز به این شـیوه می‌تواند به پرورش خلاقیت فکری فراگیران کمک کند، مثلاً در درس جغرافی، معلم نقشهٔ جزیره‌ای را، که قرنها پیش، روی کرهٔ زمین وجود داشته است و اکنون دیگر نیست، رسم می‌کند و تصاویری از ابزارهاووسایلی را که نشانـهٔ وجود نوعی تمـدن در این جزیره است به شاگردان نشان می‌دهـد. سپس ازآنان می‌خواهـدکه درمورد شکـل زنـدگی مردم این جزیره و این که چگـونه از این ابزارهاووسایـل اسـتفاده می‌کردهانـد حدسـهایی بزننـد. درمورد دیگر، معلم دبسـتان از کودکان می‌خواهد که بابررسـی یادداشـتها کاغذهای بیهوده و سایر اشـیایی که در سطل آشغال یکی از کلاسها در طول روز روی هم انباشـته شده‌انـد، نوع فعالیتهای انجام یافته را حدس بزنند.به این ترتیب،موضوعهای درسـی که ممکن است برای طرح پرسـش یا مسـئله مورد اسـتفاده قرار بگیرنـد بسـیارند و مسائل طرح شده با توجه به سن وخصوصـیات فراگیران وکیفیت درس مورد نظر، چنـان تنظیـم می‌شونـدکه فراگیران برای یـافتن راه حـل بـا علاقـهٔ تمـام به جستجو و بررسـی بپردازنـد.مرحلـهٔ دوم : گردآوری اطلاعات و فرضیه‌سازی از طریق پرسـش وآزمایش:در حل مشکل بالا اکثر سؤالهایی که فراگیران در آغاز عنوان کرده‌اند به منظور به دست آوردن اطلاعات لازم پیرامون مسـئله موردنظر بود، مثلاً سؤال شد:«آیا اندازهٔ دو ظرف استوانه‌ای برابر است؟ آیا مایع داخل آنهـا آب است؟آیـا یکی سـرکه و دیگری الکل است؟ آیا هنگام ریختن محلول یکی از دوظرف در دیگری، قسـمتی از مایع بیرون

ریخته شده است؟» هدف فراگیران از طرح این گونه پرسشها جمع‌آوری اطلاعاتی است که با تحلیل آنها ماهیت مسئله را برای خود روشنتر سازند. به هنگام استفاده از این الگو،باید توجه داشت که اکثر فراگیران، پیش از جمع‌آوری اطاعات آغازین، مایل هستند خودشان مستقیماً به جواب مسئله برسند. مثلاً ـ سؤال می‌کنند چرا حجم آب و الکل به هم آمیخته کمتر از آن است که انتظار می‌رود؟ یا چگونه حرارت ناشی از آمیزش دو محلول باعث تبخیر قسمتی از آن می‌شود؟ به این قبیل سؤالها نباید در ابتدا به وجه مستقیم پاسخ داد، بلکه باید فراگیر را تشویق کرد تا نخست اطلاعات لازم را جمع آوری کند و بتدریج خودش به پاسخ یا حل مسئله برسد. به دست آوردن اطلاعات یکی از مهمترین مراحل به کار گرفتن این الگو، در تدریس، به شمار می‌آید.در این مرحله فراگیر سؤالهای متعددی مطرح می‌سازد ودر نتیجه، اطلاعات فراوانی به دست می‌آورد که براساس آنها چند فرضیه، در رابطه باحل مسئله یا مشکل، در ذهن او نقش می‌بندد. برای ارزشیابی فرضیه‌های خود با تشویق معلم، دست به آزمایش می‌زند و از این طریق به درستی یا نادرستی افکار، فرضیه‌ها و حدسهای خود پی می‌برد. مثلاً می‌پرسد: «آیا تبخیر مایع موجب ناپدید شدن قسمتی از آن شده است؟» معلم به این سؤال جواب مستقیم نمی‌دهد بلکه او را وادار به انجام دادن آزمایش می‌کند. بدین سان،بعضی از فرضیه‌ها که به ذهن فراگیر خطور کرده‌اند، رد می‌شوند و به تدریج تعداد و ماهیت مفاهیم و متغیرهای مؤثر برای حل مسئله مشخص می‌شود. در نمونهٔ بالا، فراگیریان از راه آزمایش متوجه شدند که آمیختهٔ آب و کوکا با آمیختهٔ آب و الکل تفاوت دارد و محلولها در مدت زمانی کوتاه تبخیر نمی‌شوند.بدین ترتیب، در فرایندمشکل گشایی، فراگیران پس از طرح شدن مسئله حدود و ابعاد آن را مشخص می‌کنند؛ اطلاعاتی دربارهٔ آن جمع‌آوری می‌کنند و براساس آنها فرضیه‌هایی ارائه می‌دهند و سپس برای حصول اطمینان، در مورد صحت آنها، دست به آزمایش می‌زنند، براساس اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آورند بتدریج به روابط میان متغیرها، به صورت قواعد یا اصول، آگاهی حاصل می‌کنند. باید اشاره کنیم که در این مرحله ذهن فراگیری بین دو حالت گردآوری اطلاعات و تشکیل فرضیه کار می‌کند و این دو فعالیت ذهنی از یکدیگر متمایز نیستند؛ یعنی نمی‌توان گفت که جمع‌آوری اطلاعات به فرضیه‌آفرینی می‌انجامد، یا داشتن فرضیه موجب کسب اطلاعات می‌شود؟ البته بعضی از فرضیه‌ها که در مراحل اول به ذهن فراگیر خطور می‌کنند، خام ومبهم‌اند. هنگامی که فراگیر به راه حل مسأله نزدیکتر می‌شود فرضیه‌های سنجیده‌تر و بهتری ارائه می‌دهد. درشکل دادن به فرضیه‌های علمی نقش معلم بسیار حایز اهمیت است. او باید فراگیر را تشویق و راهنمایی کند تا فرضیه‌های ناقص خود را به صورت کاملتر و جامعتری درآورد مثلاً وقتی که فراگیر می‌گوید: «با آمیخته شدن آب و الکل مولکولهای این دو مایع در فضاهای خالی یکدیگر قرار می‌گیرند»، معلم ازاو می‌پرسد :« این مطلب چه چیزی را درمورد مولکول به مامی‌گوید؟» برای پاسخ دادن به این سوال، فراگیر مجبور است که در فرض ناقص خود تجدید نظر کند؛ لذا با استفاده ازدانش و فراگرفته‌های قبلی خود می‌گوید: « ماده از مولکول ساخته شده است و هنگامی که دو چیز با هم آمیخته می‌شوند، مولکول‌های آنها درهم می‌روند.» بدین سان، به یک خصوصیت کلی مولکول دست می‌یابد و این اصول را بیان می‌کند.مرحلهٔ سوم : تحلیل و بازبینی فرایند مشکل گشاییآخرین مرحلهٔ گشودن یک مئسله، تحلیل و بازبینی کل فرایندمشکل گشایی است؛ یعنی معلم، پس از اینکه یقین حاصل کرد که فراگیران به راه حل مشکل دست یافته‌اند، سؤال کردن را متوقف می‌کند و مراحل رسیدن به جواب را برای آنها تشریح می‌کند. به این منظور، وی همهٔ مراحل مشکل گشایی، یعنی طرح شدن مسئله، بررسی اجمالی، جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص حدود آن وانجام دادن آزمایشها را برای آنهاتشریح می‌کند. در نمونهٔ داده شده، معلم، درحین تدریس و سؤال و جواب، چند بار از فراگیریان خواست که اطلاعات جمع‌آوری شده را خلاصه کنند. در خاتمهٔ درس نیز، معلم مراحل آزمایش وحتی نکات جزئی را یک بار مرور می‌کند. در جریان این کار، ممکن است فراگیران پرسشهای جدیدی مطرح کنندو زمینه برای معرفی مطالب تازه هموار شود.در تحلیل فرایند مشکل گشایی معلم می‌کوشد تا برای فراگیران روشن کند که آزمایش وی به چه طریق آنان را با مسئله‌ای مواجه کرد؛ سؤالهای آنان چه اطلاعاتی رادر اختیارشان قرار داد؛ آزمایشها پاسخ کدام سؤالها را روشن

کرد چه فرضیه‌هایی برای گشودن مسئله پیشنهادشد؛ فرضیه‌ها چگونه آزمایش شدندو اصل (اصول)کلی به چه نحو به دست آمد؟نحوهٔ واکنش معلم: در کاربرد الگوی مشکل گشایی از طریق کاوشگری، معلم از سه اصل مشخص پیروی می کند: اصل اول این است که معلم پس از طرح مسئله، ضوابطی را که فراگیران باید در مورد نوع پرسش رعایت کنند توضیح می‌دهد. وی تذکر می‌دهد که فقط سؤالهایی پاسخ پذیر هستند که بتوان به آنها پاسخ مثبت یا منفی داد. اگر سؤالی به توضیح احتیاج داشته باشد، سؤال کننده موظف است که آن را به گونهٔ دیگری مطرح کند.اصل دیگر این است که در جریان فعالیت آموزش، معلم نقش راهنما بر عهده می گیرد و به هیچ وجه شخصاً جواب مسئله را در اختیار فراگیر نمی گذارد. در واقع در هیچیک از الگوهای مشکل گشایی، معلم فراهم آورندهٔ اطلاعات نیست، بلکه موقعیتی را ایجادمی کند که فراگیر خود به پژوهش وجمع آوری اطلاعات و آزمایش بپردازد. برای ایجاد موقعیت مساعد ضروری است که شاگردان به اندازهٔکافی آزادی عمل داشته باشند وبتوانند براحتی سؤالها و نظرهای خود را با یکدیگر درمیان بگذارند؛ طی بحث به صورت گروهی، اطلاعات لازم را گرد آورند و فرضیه‌های خود را ارزشیابی کنند. مسلم است که معلم باید فراگیران را از نحوهٔ دانش‌اندوزی و دانش‌آموزی آگاه کند؛ یعنی در جریان مشکل گشایی، چندین بار سؤال را متوقف کند و از فراگیران بخواهد تا مراحل سپری شده از آغاز فعایت رابیان کنند؛ گاهی نیز شخصاً این کار را به عهده بگیرد.اصل سوم این است که، پس از دست یافتن فراگیران به راه حل مسئله، فرایند مشکل گشایی از آغاز تا انجام برای آنان تبیین می‌شود.اگر اصول سه گانهٔ بالا رعایت نشوند، تدریس ممکن است صرفاً به فعالیتی مانندمسابقهٔ بیست سؤالی یا حل معما تبدیل شود که مالاً از ارزش آموزش آن کاسته می‌شود.ماهیت روابط میانگروهی: موفقیت در کاربرد این الگو مستلزم ایجاد حس همکاری میان همهٔ فراگیران است. به فراگیران باید فرصت داد تا سؤالهای خود را مطرح کنند. در آزمایشها شرکت کنند و با یکدیگر به بحث بپردازند. همان گونه که قبلاً اشاره کردیم، فراگیران باید آزادی کافی داشته باشند تا طی بحث ومناظرهٔ گروهی به بررسی اطلاعات به دست آمده بپردازند و فرضیه‌های خود را ارزشیابی کنند. در این شیؤه تدریس، فراگیران باید، تا حد امکان، از استقلال لازم برخوردار باشند.منابع و شرایط لازم:معلمی که از این روش استفاده می کند باید با فرایند مشکل گشایی آشنایی کافی داشته باشد تا بتواند فراگیران را در رسیدن به هدف آموزشی یاری دهد. از آنجا که این الگوی خاص بیشتر در علوم تجربی به کار رفته است، لازم است که معلم وسایلی از قبیل فیلم، اسلاید، عکس و ابزارهای لازم آزمایش در اختیار داشته باشد.باید اضافه کنیم که برای به کار گرفتن این الگو، در تدریس،گاهی لازم است که فراگیران به گروههای کوچک تقسیم شوند و سپس نتایج آزمایشهای خود را با دیگران در میان بگذارند. گاهی نیز در هر گروه، یکی از فراگیران به عنوان رهبر انتخاب می‌شود.گاهی لازم است که معلم طرز نشستن گروههای مختلف را در کلاس تعیین کند؛ مثلاً بین گروهها فاصلهٔ لازم به وجود آورد تا هر گروه بتواند، به طور مستقل و بدون درگیری با گروههای دیگر، مراحل مشکل گشایی را بپیماید.باید اشاره کنیم که کاربرد این الگو در کلاسهایی که عدهٔ فراگیران زیاد باشد ممکن است مشکلات فراوانی برای معلم به وجود آورد؛ زیرا معلم باید بتواند همهٔ فراگیران یک کلاس را در جریان مشکل گشایی راهنمایی کند واین کار، در کلاسهای پرجمعیت، وی را با دشواریهایی مواجه می‌سازد.مشکل گشایی به شیوهٔ بررسی شواهد :اگر یک کتاب زیست‌شناسی متداول را ورق بزنید، می‌بینید که در آن اکثر اطلاعات علمی به صورتی قاطع و ثابت ارائه شده است.مثلاً۔انواع پستانداران عبارتند از : ... یا مراحل تنفس موجودات دریایی عبارت‌اند از : ... یا هر سلول بدن انسان تنها بیست و سه جفت کروموزوم دارد. یاهر کروموزومی مرکب از تعداد زیادی ژن است و ژن‌ها در همهٔ موجودت زنده ناقل خصوصیات ارثی هستند...ارائه مطالب علمی به شکل بالا روشی است که سالها در آموزش سنتی ما رایج بوده است، گر چه تدوین این نوع مطالب آموزشی، از نظر اقتصادی و صرفه جویی در وقت ظاهراَ عاقلانه به نظر می‌رسد لیکن بیان کردن یافته‌های علمی، به صورت قاطع و غیر قابل تردید، کیفیت ذاتی علوم را برای فراگیر روشن نمی کند. با تحولات و دگرگونیهایی که مدام در رشته‌های علمی به وقع می‌پیوندد، یافته‌های علمی نیز تغییر وتکامل می‌یابند اگر این واقعیت را برای

فراگیر روشن نسازیم، ممکن است چنین برداشت شود که مفاهیم علمی همیشه و در همه حال از یک سلسه حقایق مطلق تشکیل شده‌اند.علاوه بر این با ارائه مطالب به شیوهٔ بالا، فراگیر نمی‌تواند دانش را به روش علمی کسب کند. یعنی نمی‌داند که در ابتدا چه نوع پرسشهایی در ذهن پژوهشگر علمی شکل می گیرند؛ برای یافتن پاسخ؛ کدام اطلاعات اولیه گردآوری می‌شوند؛ آزمایش به چه منظور انجام می گیرد و بالاخره نتایج علمی چگونه به دست می‌آیند. علاوه بر این، هر پژوهشگری شواهد و پدیده‌های پیرامون خود را همیشه بدرستی تعبیر نمی کند وممکن است او نیز مانند دیگران در نتیجه گیری اشتباه کند.برای جبران کمبودهایی که در روشهای آموزش رایج مشاهده می‌شود برخی از متخصصان، برای تدریس رشته‌های علوم تجربی، الگوهای دیگری پیشنهاد کرداند. با استفاده از این الگوها، می‌توان فراگیر را به انجام دادن یک پژوهش عملی واداشت تا تدریج مراحل کسب دانش را تجربه کند.در اینجا با یکی دیگر از الگوهای مشکل گشایی که بیشتر در تدریس علوم زیستی به کار می‌رود و کاربرد آن با الگوی کاوشگری از جهاتی متفاوت است، آشنا می‌شوید مطابق این الگو کوشش می‌شود تا فراگیر به صورتی فعال پژوهش علمی را مانند یک پژوهندهٔ واقعی از اول تا آخر انجام دهد. هدف در اینجا این است که نشان دهیم که یافته‌های علمی صرفاً بر اثر اندیشیدن دربارهٔ امور جهان به دست نیامده‌اند و غیر قابل تغییر نیز نیستند. آنچه ما به عنوان یافته‌های علمی پذیرفته‌ایم براساس مشاهده وتجربه به دست آمده‌اند و به ندرت اتفاق می‌افتد که مفاهیم علمی از طریق بینشی ناگهانی کشف شوند.نمونهٔتدریسی که در زیر می‌خوانید نحوهٔ تأثیر نور بر جوانه زدن دانهٔ گیاهان را نشان می‌دهد.نمونهٔ تدریس:موضوع : نحوهٔ تأثیر نور بر جوانه زدن گیاهان هدف : فراگیر بتواند اثر نور درجوانه زدن دانه را توصیف کند.گاهی لازم است که به هنگام تدرسی علاوه بر آگاه کردن فراگیر از رابطهٔ علت ومعلولی پدیده‌ها، توجه اورا به خطاهایی که در تعبیر و تفسیر شواهد رخ می‌دهندجلب کنیم. درنمونهٔ زیر، هدف تدریس این است که فراگیر بتواند اثر نور در جوانه‌زدن دانه را توصیف کند و ضمن آن با تجربهٔ علمی و خطاهایی که احتمالاً در تحقیق روی می‌دهند آشنا شود.مرحلهٔ اول:معلم: پژوهشگری می‌خواهد بداند که دانه‌های گیاهی در چه شرایطی به بهترین وجه جوانه می‌زنند. برای این منظور، او تعدادی دانهٔ ذرت را به دودستهٔ مساوی تقسیم می کند و آنها را، به طور جداگانه، روی دو ورق جوهر خشک کن مرطوب می گذارد و در داخل دو ظرف شیشه‌ای قرار می‌دهد. یکی از این دو ظرف را در اتاقی تاریک و دیگری را در اتاق روشن می گذارد. پس از چهار روز متوجه می‌شود که دانه‌های هر دو ظرف، به یک اندازه جوانه زده‌اند. این آزمایش از نظر شما چه معنایی دارد و از آن چه استنباط می کنید؟مسلم است که این آزمایش به منظور درک نحوهٔ تأثیر نور در جوانه زدن دانه‌های گیاهی انجام گرفته است؛ لیکن در اکثر موارد فراگیران نمی‌توانند بلافاصله هدف آزمایش را دریابند. در اینجا معلم نیز چنین انتظاری ندارد، بلکه، آنها را تشویق می کند تا برداشتهای خود را از این آزمایش بیان کنند. احتمالاً فرضیه‌هایی که بعضی از فراگیران در ابتدا ارائه می‌دهند. چنین‌اند:۱ ـ رطوبت برای رشد گیاه ضرروی است.۲ ـ گیاهان در ظرفهای شیشه‌ای بهتر جوانه می‌زنند.۳ ـ حرارت مناسب موجب جوانه زدن گیاه می‌شود.برخی از فرضیه‌های اولیه ممکن است درست باشند ـ زیرا جزئی از قوانین واقعیت را بیان می کنند ـ ولی،حقیقت مورد نظر (هدف اصلی آزمایش) را نشان ندهند.در این صورت معلم می‌تواند فرضیه‌های مربوط را، با ذکر دلایلی، رد کند و توجه فراگیران را به هدف اصلی آزمایش معطوف دارد. اگر در این مرحله، فراگیران نتوانند اظهار نظر کنند، معلم می‌تواند شخصاً در این باره فرضیه‌هایی ارائه دهد و آشکار هر یک از فراگیران را با ذکر دلیل روشن کند. تا بالاخره، به هدف اصلی آزمایش، که در اینجا تأثیر نور درجوانه زدن دانهٔ گیاه است تا حدودی روشن شود.مرحله‌دوم :معلم: آیا با توجه به پرسشها و پاسخهای داده شده واطلاعاتی که از این طریق به دست آمده است می‌توانید هدف اصلی پژوهشگر را از انجام دادن این آزمایش بیان کنید؟ آیا می‌توانید عامل (عاملهای) تغییر دردوظرفآزمایشیراشرحدهید؟در این مرحله انتظار می‌رود که فراگیران هدف اصلی را درک کرده و متوجه شده باشند که آزمایش تأثیر نور در جوانه را نشان می‌دهد به خاطر داشته باشید که در مرحلهٔ اول این الگو،مسئله به صورتی کلی ارائه شد: «پژوهشگری مایل است بداند که دانه‌های گیاهی در

چه شرایطی به بهترین وجه جوانه می‌زنند». البته این سؤال فراگیر را تنها با یک زمینه پژوهشی کلی روبرو می کند، ولی پژوهشگر در بررسیهای عملی خود، قبل ازانجام دادن آزمایش، ناچار است که مسئله را به صورت محدود بیان کند پس از اینکه فراگیران مرحلهٔ اول را پشت سر می گذارند، آن وقت ماهیت مسئله برای آنها روشن می‌شود. دانه‌های ذرت در نور بهتر جوانه می‌زنند یا در تاریکی؟مرحلهٔ سوم:معلم : حال که سؤال محدودتر شد و هدف از انجام دادن آزمایش نیز مشخص گردید دوباره در مورد آن فکر کنید. از این آزمایش، با توجه به شواهد موجود، چه استنباط می کنید؟دراین مرحله انتظار می‌رود که اکثر فراگیران از آزمایش نتیجه‌ای گرفته باشند؛ یعنی بگویند: نور عامل مؤثری در جوانه زدن دانه‌های ذرت نیست. در اینجا لازم است که معلم اطلاعات جامعتری دربارهٔ تأثیر نور در رشد گیاهان در اختیار فراگیر قرار دهد. مثلاً اشاره کند که نور سبب رشد دانهٔ برخی از سبزیها، نظیر کاهو، می‌شود. ولی ممکن است از رشد بعضی از پیازها جلوگیری کند. علاوه بر این، در همین مرحله، فراگیران را به انجام دادن آزمایشهای مشابه و مربوط تشویق می کند تا آنها بتوانند خود آزمایشهای مختلفی روی انواع دانه‌های گیاهی انجام دهند و نتایج آنها را با دیگران در میان گذارند.این روش ممکن است درتدریس بسیاری ازمفاهیم علوم زیستی مورد استفاده قرار گیرد. حال به این نمونه برمی گردیم تا مراحل تدریس، نحوهٔ واکنش معلم،ماهیت روابط میان گروهی و شرایط و منابع لازم در آن روش را، که عناصر سازندهٔ هر یک از الگوهای ما به شمار می‌آیند، بیان کنیم.مراحل تدریس:معمولاً مشکل گشایی به شیوهٔ بررسی شواهد در سه مرحله صورت می گیرد: مرحلهٔاول : در آغاز تدریس می‌توان تحقیقی را که که یک پژوهشگر انجام داده است عیناً برای فراگیریان بیان کرد. لازم است که در اطلاعات داده شده نکتهٔ مبهمی گنجانده شود، یا نکته‌ای ناگفته بماند، تا فراگیران وجود مسئله‌ای را حس کنند. در مشکل گشایی پیشینی، فراگیران به وجود نکتهٔ مبهمی پی بردند، لیکن حدود وابعاد مسئله هنوز برای آنان روشن نبود.در برخی از موارد، معلم می‌تواندشخصاً جزئیات آزمایشی را در کلاس تشریح کند و سوالی دربارهٔ آن مطرح سازد.در مورد مشکل پیشین،پژوهشگر قبلاً آزمایشی صورت داده بود ولی هدف از آن برای فراگیران روشن نبود. پس از آزمایش، معلم از آنها خواست که استنباط خود را از این آزمایش بیان کنند. سپس فرضیه‌های نامربوط را ، با ذکر دلایل قانع کننده کنار گذاشت و زمینه را برای درک هدف اصلی آزمایش هموار ساخت.مرحلهٔ دوم : در این مرحله فراگیران، با توجه به اطلاعات کلی که معلم در اختیار آنها گذاشت به حدود مسئله واقف شدند که در واقع منجر به انجام گرفتن آزمایش شد؛ یعنی آنها، با در دست داشتن اطلاعات وسیع دربارهٔ یک کار پژوهشی، مشکل را به صورت دقیقتر بیان کردند.مرحلهٔ سوم: پس از روشن شدن حدود مسئله وهدف اصلی از انجام دادن آزمایش، معلم از همهٔ فراگیران خواست که دربارهٔ شواهد اولیه، که پس از آنجام آزمایش به دست آمد، دوباره بیندیشند و استنباط خود را از آنها ابراز کنند. در این مشکل، فراگیر، پس از آگاهی دقیق از مسئله و درک هدف اصلی پژوهشگر،به صورتی منطقی نتیجه می گیرد که نور برای جوانه زدن دانهٔ برخی از گیاهان نظیر دانهٔ ذرت، لازم نیست و بدین ترتیب مسئله حل می‌شود و فراگیران به وجود یک اصل مهم پی می‌برند.نحوهٔ واکنش معلم:در این روش، نقش اصلی معلم آن است که موقعیتی ایجاد کند تا فراگیریان به صورت فعال به کاوش بپردازند و در مورد شواهدی که در اختیار آنان قرار می گیرد با علاقه‌مندی وکنجکاوی فکر کنند. هدف از کاربرد این روش این نیست که امور واقعی به صورت یافته‌های علمی در ذهن فراگیر ثبت شوند، بلکه بیشتر می‌خواهیم شیوه‌ای که از طریق آن به این یافته‌ها دست می‌یابیم آموخته شود. برای تحقق یافتن این هدف،معلم باید فراگیر را به ابراز عقیده تفسیر شواهد و ایجاد و ارائهٔ فرضیه‌های ممکن تشویق کند.ماهیت روابط میانگروهی:کاربرد موفقیت آمیز این الگو،مانند سایر الگوهای مشکل گشایی،مستلزم ایجاد حس همکاری فراوان میان همهٔ فراگیران است. برای این منظور لازم است که نگرشها وپیشنهادهای فراگیران مورد توجه قرار گیرد وکوشش شود تا آنان شواهد موجود را در بست نپذیرند، بلکه با دیدی انتقادی به بررسی آنها بپردازند و در عین حال درمواجهه با این گونهمشکل گشاییها نتیجه بگیرند که مفاهیم علمی قابل تغییرند ونسبت به درستی و بی نقص بودن دانشی که از این طریق کسب می کنند با احتیاط و تواضع

قضاوت کنند.اجرای آزمایشهای گروهی، که در این روش لازم است، مستلزم آن است که فراگیران به پیشنهادهای یکدیگر نیز توجه کنند و نتایج حاصل از فعالیتهای گروهی و انفرادی را با دیگران در میان بگذارند.شرایط ومنابع لازم:معلمی که از این روش استفاده می کند باید با فرایندمشکل گشایی آشنایی لازم را داشته باشد ودر حین تدریس انعطاف پذیری کافی از خودنشان دهد و در زمینهٔ رشتهٔ تدریسی خود از مطالعات و بررسیهای دیگران استفاده کند در صوریت که فراگیران به ابزارها و وسایل آموزشی نیاز داشته باشند، این وسایل را در اختیار فراگیران قرار دهد تا آنها بتوانند پیشنهادها وطرحهای خود را در خصوص مسئله مطرح شده آزمایش کنند.مشکل گشایی به شیوهٔ استقرا (نمونه سوم)بسیاری از طراحان ومسئولان برنامه‌های آموزش و پرورش از شیوه‌های تدریس ناراضی هستند وبدین سبب از نوآوریها، در این زمنیه،با دلگرمی استقبال می کنند. کمال مطلوب بودن روشهایی نظیر سخنرانی، انتقال اطلاعات از معلم به فراگیر و به یاد سپاری یا حفظ کردن مطالب از سوی فراگیر که شالودهٔ روشهای سنتی تدریس است مدتهاست مورد ایرادو پرسش قرار گرفته است. برای جبران کمبودهای این گونه روشها، عده‌ای استفاده از وسایل جدید کمک آموزشی مانند فیلم،اسلاید، نوارهای دیداری و شنیداری را توصیه می کنند و عده‌ای دیگر روشهای بحثی، پرسش و پاسخی وانجام دادن آزمایشهای انفرادی و گروهی را جانشین روشهای قبلی کرده‌اند. حتی بسیاری از معلمان که خود در نظامهای قدیمی آموزش دیده‌اند بر این عقیده‌اند که فراگیر باید در جریان آموزش درمرکز توجه قرار گیرد و نیازهای شخصی او در انتخاب محتوا و تعیین هدفهای آموزشی در نظر گرفته شود.اکثر الگوهای جدید آموزشی در واقع برای رفع کمبودهای آموزش متداول به وجود آمده‌اند و روشهایی را باز می‌نمایند که با کاربرد آنها می‌توان فراگیر را به صورتی فعال در جریان کسب آگاهی علمی قرار داد.به رغم پیشرفتهاو تحولاتی که در شیوه‌های آموزشی به وجود آمده است، باز مسائل و مشکلات متعددی در رابطه باکاربرد و اثر بخشی این شیوه‌های تازه مطرح هستند. یکی از این مسائل که در اکثر الگوهای متداول آموزشی به آن چندان توجهی نشده است، مسئله آموزش شیوهٔ اندیشیدن است؛ یعنی آیا از طریق کاربرد یک الگوی تدریس می‌توانیم اندیشیدن را به فراگیر بیاموزیم؟هیلدا تابا، مبتکر الگویی که از آن سخن خواهیم گفت، معتقد است که اندیشیدن را می‌توان با استفاده از الگوهای مشکل گشایی به فراگیر آموخت. از نظر او اندیشیدن کوششی ذهنی است که در ارتباط متقابل فرد با پدیده‌های پیرامون او جریان می‌یابد. اندیشیدن، طبق گفتهٔتابا، با مشاهدهٔ الگو یا تقلید از آن آموخته نمی‌شود، بلکه معلم باید فراگیر را به تدریج، طی مراحلی خاص، در انجام گرفتن فعالیتهای ذهنی وی یاری دهد او معتقد است که فرایند فکری از توالی ونظم مشخص برخوردار است؛ به این ترتیب که از ساده آغاز می‌شود و به تدریج پیچیده‌تر می گردد، تابا اضافه می کند که برای تکامل بخشیدن به فعالیتهای ذهنی،در هر حالت و سطحی، باید از شیوه‌های خاص تدریس که منطبق با سطح فکری ویژه‌ای است استفاده شود او فعالیتهای ذهنی را در سه سطح متفاوت متمایز می کند و برای هر یک از آنها شیوهٔ آموزش خاصی پیشنهاد می کند:هدف شیوهٔ اول، که در واقع براساس ساده‌ترین فعالیت ذهنی ارائه شده است، به مفهوم سازی در ذهن فراگیر مربوط است بدین معنی که فراگیر نخست فهرستی از واژه‌ها، اجسام، حیوانات و غیره را نام می‌برد و سپس آنها را براساس تفاوتها و تشابهاتی که دارند طبقه‌بندی می کند وبرای هر طبقه مفهومی در ذهن خود انتزاع می کند و آن را پیشنهاد می کند. دراین جریان، فراگیر از مثالهای جزئی،مفهومی انتزاعی می گیرد و سپس از ترکیب آنها به مفاهیم کلیتر دست می‌یابد. مفهوم سازی یکی از گامهای مهم هر گونه تفکر بویژه تفکر علمی، محسوب می‌شود.در شیوهٔ دوم، که برای دست یافتن به تفکری پیچیده‌تر به کار می‌رود (تعمیم دادن)، فراگیر باید تفاوتها و تمایزاتی را که میان داده‌ها می‌بیند بیان کند (مقایسه) و رابطهٔ علت و معلولی آنها را دریابد. سپس براساس درک این روابط علت و معلولی به یک استنباط کلیتر برسد (استنتاج)، فعالیت اصلی در این سطح تعبیر و تفسیر داده‌هاست.بالاخره در شیوهٔ سوم فراگیر، پس از کسب مفاهیم وتعبیر وتفسیر کردن آنها، دانش خود را برای شناخت مفاهمی جدید و نا آشنا به کار می گیرد. در واقع فراگیر در این سطح اصول و مفاهیم آموخته شده را در موقعیتهای جدید به کار می‌برد (کاربرد تعمیمها)، این طرز تفکر که از دیگر روشهای اندیشیدن پیچیده‌تر

است، تنها پس از گذشتن از دو مرحلهٔ پیشین (مفهوم سازی و تعبیر و تفسیر پدیده‌ها) و به مدد آنها قابل حصول است.در اینجا شما با نمونه‌هایی از این سه شیوهٔ تدریس آشنا می‌شوید و در سالهای بعد نیز این الگوها به وجه کاملتری مورد تحلیل قرار می گیرند و کاربرد آنها برای شما به طور دقیقتری روشن می‌شود.شیوهٔ اول: مفهوم سازی:در فصل مفهوم الگوهای تدریس، پس از معرفی روشهای تدریس با سه موقعیت آموزشی، که هر یک نشانگر این الگوی آموزشی بود، آشنا شدید. هدف از تدریس در هر سه موقعیت این بود که دانش‌آموزان بتوانند خصوصیات مهم حشرات را تعریف کنند وآنها را از میان گروههای دیگر بندپایان تمیز دهند.اگر به خاطر داشته باشید، در این سه موقعیت فراگیران به این هدف آموزشی دست یافتند؛ لیکن نحوه رسیدن به آن متفاوت بود. قبل از مطالعهٔ شیوه مفهوم سازی به موقعیت دوم آموزشی، که نشانگر الگوی مشکل گشایی از طریق طبقه‌بندی است، مراجعه کنید و آن را بدقت مررور کنید در این موقعیت معلم ابتدا تصاویر مورچه، زنبور عسل، عنکبوت و سوسک را روی تخته می کشد و از فراگیران سؤال می کند که اینها چه هستند. فراگیران جانوران را توصیف می کنند وآنها را بر اساس خصوصیاتی نظیر تعداد پاها، قسمتهای مشخص بدن، تعداد بال و تعداد شاخکها در جدول طبقه‌بندی می کنند و بالاخره معلم و فراگیران با کمک یکدیگر خصوصیات عمده حشرات را توصیف می کنند ومفهومی کلی از این خصوصیات در ذهن خود می‌سازند. در این حالت هدف معلم، قبل از شروع فعالیت آموزشی، مشخص بود؛ یعنی فراگیران می‌بایست، از راه طبقه‌بندی داده‌ها، مفهوم کلی حشره را در ذهن خود به وجود آورند. گاهی در کاربرد این شیوهٔ آموزشی، مفهوم به صورت بالا کاملاً از قبل مشخص نیست و فراگیران در حین طبقه‌بندی به مفاهیم جدید دست می‌یابند در نمونه‌ای که در زیر آمده است از ابتدا مفهوم خاصی مورد نظر نبوده است وکودکان دبستانی،در خلال یادگرفتن، مفهومی را به وجود می‌آورند.نمونهٔ شیوهٔ اول :معلم : اگر مبلغ زیادی پول داشتید، با آن چه چیزهایی می‌خریدید؟احمد : یک دوچرخهنسرین: من سه چرخه می‌خریدم هما : من یک ماشین سواری قرمز می‌خریدمحسین: من یک دوربین می‌خریدممعلم: دوربین با چیزهایی که تا حالا شمردید فرق می کند مگر نه؟بهمن : من یک کامیون می‌خریدم.سیاوش: من یک هلی کوپتر می‌خریدم.پرویز: من یک تلویزیون کوچک می‌خریدم.معلم: تلویزیون هم با چیزهایی که قبلاً گفتید فرق دارد.اکبر : وانت هوشنگ : من یک موتورسیکلت می‌خریدم.فاطمه : ولی من یک عروسک بزرگ می‌خریدم.معلم : عروسک هم با چیزهایی دیگر فرق دارد، این طور نیست؟حسن : من یک اتوبوس دو طبقه می‌خریدم.پروین :مینی‌بوس مرتضی: من کتابهای قصه می‌خریدم معلم : کتاب قصه هم با بقیه چیرهایی که ما روی تخته نوشتیم فرق دارد، این طور نیست؟رضا : من یک تاکسی می‌خریدم.معلم : خوب بچه‌ها؛ فهرست ما از اسم چیزهایی که اگر پول زیادداشتید آنها را می‌خریدید تکمیل شد. حالا بگویید کدامیک از چیزهایی که نام بردید با هم شبیه هستند؟احمد : کامیون ووانت هر دو بار می‌برندمعلم : دیگر چه چیزهایی با هم شبیه هستند؟سیاوش : اتوبوس و مینی‌بوس مسافر می‌برند.رضا : تاکسی هم مسافر می‌بردمعلم: آیا کامیون و وانت مسافر نمی‌برند؟هما: چرا؛ خیلی از چیزهایی که اسم آنها را روی تخته نوشتیم ممکن است مسافر را از جایی به جای دیگر ببرند؛ مثلاً هلی کوپتر، ماشین سواری، موتورسیکلت.رضا : خوب تازه با دوچرخه وسه چرخه هم می‌شود آدم از جایی به جای دیگر برود.معلم: پس مثل اینکه با اکثر چیزهایی که اسم آنها را روی تخته نوشتیم می‌توان از جایی به جای دیگر رفت. (در این لحظه معلم همه را در یک فهرست می‌نویسد.) معلم : خوب می‌بینم که همهٔاینها وسایلی هستند که ما می‌توانیم با آنها لز جایی به جای دیگر برویم، یا مسافرت کنیم، دیگر با چه چیزهایی می‌شود مسافرت کرد؟هما : با کشتیحسن: با هواپیمااحمد : با جتمعلم :خوب حالا می‌توانید برای همهٔ اینها یک اسم بگذارید.احمد : وسایل مسافرت معلم: خوب ممکن است اسم دیگری پیشنهاد کرد؟هما : وسایل نقلیه بدین ترتیب، مفهوم وسایل نقلیه با روش طبقه‌بندی چیزهایی که از جهاتی با هم مشابه هستند برای فراگیریان مشخص می‌شود. همان طور که قبلاً گفتیم، هدف معلم در حالت اول روشن شدن مفهوم حشره بود؛ به همین منظور، در ابتدا چهار تصویر به آنها نشان داد که با طبقه‌بندی خصوصیات جانوران به تدریج مفهوم حشره را دریابند، در حالی که اگر معلم به جای نشان دادن این تصاویر سؤال

می کرد «در یک جنگل چه موجودات زنده‌ای یافت می‌شوند؟» امکان داشت که فراگیران به مفاهیمی نظیر پرندگان، پستانداران خزندگان و حتی حشرات دست یابند. البته باسؤالی که معلم در آغاز مطرح می کند وبا توجه به شناختی که از خصوصیات فراگیران خود دارد، نوع مفاهیمی که به وجود می‌آیند تا حدودزیادی، قابل پیش‌بینی وکنترل هستند.باید اشاره کنیم که در حالتهایی مثل حالت دوم غالباً فراگیران خردسال از اولین گوینده تقلید می کنند. مثلاً در این حالت اگر نخستین گوینده نام یک اسباب بازی را به زبان می‌آورد، احتمالاً ـ گویندهی بعدی نیز از او تبعیت می کردند؛یا اگر فراگیر اول از یک نوع خوراکی سخن می گفت،امکان داست که عده‌ای هم نام خوراکیهایمختلفرابهزبانبیاورند.مراحل تدریس: چنانکه دیدیم، مفهوم سازی براساس سه فعالیت ذهنی صورت گرفت: در حالت اول، همان گونه که گفته شد،معلم تصاویری را به فراگیران نشان داد و آنها خصوصیاتی در مورد هر یک از تصاویر بیان کردند. در حالت دوم، از فراگیران سؤال شد : «اگر مبلغ زیادی پول داشتید چه چیزهایی می‌خریدید؟» در هر دو مورد اول فراگیران نام اشیا یا خصوصیاتی از آنها را به زبان آوردند و به کمک معلم فهرستی از این اسامی تهیه کردند، سپس از آنها خواسته شد که براساس وجه یا وجوه اشتراک یا شباهتهایی که میان اشیا یا خصوصیات ذکر شده می‌بینند آنها را طبقه‌بندی کنند. درحالت اول، معلم به یاری شاگردان و براساس خصوصیات مشترک حشرات (تعداد پاها، شاخکها و غیره) در جدولی تنظیم کرد. در حالت دوم، اشیایی که اکثراً وسایط نقلیه بودند بر پایه معیارهایی (بردن مسافر یا حمل و نقل) در یک طبقه قرار گرفتند. باید اشاره کنیم که تهیه فهرست طبقه‌بندی اقلام آن فعالیتی است که باید تا حد امکان، خود فراگیر صورت دهد و معلم در این فعالیت صرفاً نقش راهنما را عهده‌دار است.پس از فهرست‌سازی و طبقه‌بندی اقلام آن، از فراگیران خواسته شد که عنوان یا مفهومی برای هر طبقه پیشنهاد کنند. با این تفاوت که در حالت اول فراگیران از پیش می‌دانستند که مفهوم موردبحث دربارهٔ حشره است، در حالی که در حالت دوم، عنوان وسایط نقلیه، که فراگیران پیشنهاد کردند مبین مفهومی بود که خودشان به آن دست یافتند.به طور خلاصه،برای مفهو سازی سه فعالیت صورت می گیرد: اول فراگیران نام اشیا یا حیواناتی را فهرست می کنند، سپس بر حسب تفاوتها و تشهابهات موجود آنها را طبقه بندی می کنند و بالاخره برای هر طبقه عنوان یا مفهومی پیشنهاد می کنند.فرایند ذهنی که برای رسیدن به یک مفهوم، مثلاُ مفهوم حشره یا پیدایش مفهومی جدید (وسایط نقلیه)، که در ذهن شاگردان لازم است، به ترتیب بالاست و نباید در توالی یا ترتیب آن تغییری به وجود آید؛ زیرا شروع هر فعالیت مستلزم پایان یافتن فعالیت پیشین است، برای طرح مسئله یا سؤال می‌توان مانند سایر الگوهای مشکل گشایی،از روشهای متفاوت استفاده کرد. ممکن است معلم درحین یک گردش علمی از فراگیران بخواهد که از انواع گیاهانی که مشاهده می کنند فهرستی تهیه کنند و آنها را بر طبق معیاری خاص طبقه‌بندی کنند، سپس برای هر طبقه عنوانی بسازند. برای این کار اعضای بدن، جاذبهٔ مغناطیسی، یا مفاهیمی از قبیل جامعه، طبقهٔ اجتماعی، ظلم، قانون، رشد اقتصادی و فرهنگ همین روش طبقه‌بندی را که از آن سخن رفت، به کار گیرد.شیوهٔ دوم: تعمیم دادن:پس از آشنا شدن با مفهوم، فراگیران می‌توانند فعالیت ذهنی پیچیده‌تری انجام دهند. در این سطح فکری، آنان می‌توانند تفاوت میان پدیده‌ای پیرامون خود را مشخص سازند مقایسه)، روابط علت ومعلولی را در آنها بیان کنند و براساس آنها به استنباط کلی‌تر دست یابند (استنتاج) هنگامی که فراگیر به این سطح رسیده باشد، معلم ممکن است شیوهٔ دوم تدریس یعنی شیوهٔ تعمیم دادن را که نمونهٔ آن در زیر آمده است، به کار گیرد. هدف آموزشی در این حالت رسیدن به استنباطهای کلی مانند مورد زیرین است:نمونهٔ شیوهٔ دوم :در این نمونه هدف کلی معلم این است که فراگیران طی فرایند مشکل گشایی، در مورد رابطهٔ محیط با نوع زندگی به نتیجهٔ زیر دست یابند: انسانها برای رفع نیزاهای زندگی از یک سو محیط خود را تغییر می‌دهند و از سوی دیگر زندگیشان را با محیط پیرامون هماهنگ می‌سازند و این تغییر ممکن است در تمدنهای مختلف متفاوت باشد.معلم : بچه‌ها، در جلسهٔ قبل، فیلمی دربارهٔ مردمی که در یک شهر ساحلی زندگی می کنند، دیدید و با خصوصیات آنها آشنا شدید. امروز با هم فیلم دیگری دربارهٔمردم کوچ نشین می‌بینیم وبعداً این دو فیلم را با هم مقایسه می کنیم.فیلم دربارهٔ آداب و رسوم مردم کوچ نشین نشان داده

می‌شود و سپس معلم از شاگردان سؤالهایی می‌کند.معلم: بچه‌های به من بگویید در این فلیم راجع به زندگی این مردم چه چیزهایی دیدید؟علی : اینها همیشه در یک جا ساکن نیستند، بلکه از یک نقطه به نقطهٔ دیگر کوچ می‌کنند.حسن: غذای آنها بیشتر از نوع لبنیات است وکمتر سبزی می‌خورند.هوشنگ : بسیاری از آنها قالی می‌بافند و ضمناً لباسهای آنها با لباسهایی که در فیلم قبلی دیدیم تفاوت دارد.مثلاً آنها لباسهای سبک می‌پوشندو اغلب خودشان این لباسها را درست می‌کنند.ایرج : این مردم به شکل جمعی غذا می‌خورند، درحالی که در فیلم قبلی دیدیم که مردم به صورت جمعی غذا نمی‌خوردند.احمد : اینها از وسایلی مثل تراکتور، ماشین و ابزارهای نوین استفاده نمی‌کنند.یوسف: مردان کوچ نشین برای مسافرت بیشتر از شتر استفاده می‌کنند و زنها و بچه‌های کوچک خود را به پشت می‌بندند.بهمن : در فیلم امروز مردم به کشاورزی اشتغال ندارند، ولی در فیلم قبلی دیدیم که بیشتر مردم به زراعت می‌پرداختند، میوه پرورش می‌دادند و سبزی و برنج می‌کاشتند.فریدون :در فیلم امروز مردم بیشتر به دامداری می‌پرداختند.معلم : خوب، بچه‌ها، درمورد زندگی این مردم خصوصیات جالبی گفتید حالا قدری راجع به تفاوتهایی که بین مردم کوچ‌نشین و مردم اسکان یافتهٔ شهری وجود دارد فکر کنید، بگذارید به چند گروه تقسیم شویم و ببینیم علل این تفاوتها چیست؟ معلم شاگردان را به چند گروه تقسیم می‌کند و پس از بحث گروهی کوتاه به سؤال کردن ادامه می‌دهد.معلم : خوب، علی، تو گفتی که مردم کوچ نشین از یک نقطه به نقطهٔ دیگر کوچ می‌کنند، می‌توانی بگویی چرا؟ علی : شاید برای تهیهٔ علوفه گوسفندانشان باشد.معلم :حسن، تو گفتی که کوچ‌نشینها بیشتر لبنیات می‌خورند تا سبزی؛ چرا، حسن:برای اینکه اینها دامدای می‌کنند و می‌توانند از شیر دامهایشان لبنیات درست کنند و چون در یک جای مشخص به طور دایم، ساکن نیستند، در نتیجه کشاورزی نمی‌کنند.معلم : خوب احمد تو گفتی که اینها از وسایلی مثل تراکتور ماشین و ابزارهای نوین استفاده نمی‌کنند؛ علت چیست؟احمد : اینها به این وسایل احتیاج ندارند.معلم : آیا وسایل نوینی که از آنها صحبت می‌کنید مورد استفادهٔ مردم شهرنشین قرار می‌گیرد؟احمد : بله ما در فیلم قبلی دیدیم که آنها از بعضی از وسایل نوین برقی در زندگی روزمره مورد استفاده قرار می‌دادند.معلم : هوشنگ ، گفتی که زنهای کوچ نشین قالی می‌بافند و اصولاً لباسهای سبک می‌پوشند؛ چرا؟هوشنگ برای اینکه اینها گوسفندان بسیاری دارند، از پشم گوسفندبرای قالی‌بافی استفاده می‌کنند وچون مدام درحال حرکت هستند بیشتر، لبهاسهای سبک می‌پوشند.معلم : یوسف تو گفتی که اینها برای مسافرت بیشتر از شتر استفاده می‌کنند؛ می‌دانی چرا؟ یوسف: بله چون تحمل شتر در برابر بی‌آبی زیاد است و چندین روز بدون خوردن آب دوام می‌آورد و می‌تواند برای یک مدت طولانی راه پیمایی کند.معلم : بهمن، گفتی در فیلم قبلی مردم بیشتر زارعت می‌کردند؛ در حالی که در فیلم امروز مردم کمتر به زارعت می‌پرداختند و در ضمن به جای صید ماهی و شکار حیوانات دیگر به پرورش دام مشغول بودند علت این تفاوت چیست؟بهمن :خوب معلوم است؛ چون آنها در یک جا برای مدت طولانی ساکن نیستند و این نوع زندگی برای کشاورزی مناسب نیست.معلم : خوب حالا فهمیدیم که بعضی از خصوصیات زندگی مردم کوچ نشین چیست وچه تفاوتهایی با زندگی مردم اسکانی یافته دارد. علاوه بر این، فهمیدیم که علت این تفاوتها در چیست. حالاـ با توجه به گفتگوهایی که کردیم، آیا می‌توانید در یک جمله نتیجه‌گیری کلی بکنید؟ هوشنگ : بله، زندگی کوچ نشینی با زندگی اسکان یافتهٔ شهری فرق دارد.معلم : این درست است؛ و ما فهمیدیم که این تفاوتها علتی دارند،مثل کمبود علوفه، آیا با توجه به این دلایل کسی می‌تواند یک جمله کلی‌تر برای ما بگوید.رضا: خصوصیات زندگی مردم به نوع محیط آنها بستگی دارد.معلم : خیلی خوب ؛ آیا مردم کوچ نشین در محیط پیرامون خود تغییراتی بوجود نمی‌آورند؟ هوشنگ : چرا؛ همان طور که محیط روی ما اثر می‌گذارد ما هم محیط را دگرگون می‌کنیم و به تبع آن خود را دگرگون می‌سازیم.معلم : چرا محیط اطراف خود راتغییر دهیم؟هوشنگ : معمولاًـ برای اینکه احتیاجات زندگی را برطرف کنیم، مثلاً برای پیدا کردن آب، چاه حفر می‌کنیم، برای کشاورزی، زمین را شخم می‌زنیم برای رفت و آمدجاده سازی می‌کنیم.رضا : پس محیط در زندگی ما اثر می‌گذارد و ما نیز برای رفع احتیاجات خود محیط را تغییر می‌دهیم و کارهایی انجام می‌دهیم تا با محیط سازش

پیدا کنیم.معلم:این نتیجه‌گیری که شما خیلی زود به آن رسیدید درست است؛ یعنی ما انسانها برای سازش بهتر با محیط خود،آنرا دگرگون می‌کنیم و محیط نیز تا حدودی، نوع زندگی ما را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، این یک رابطهٔ متقابل است.مراحل تدریس:همان گونه که مشاهده کردیم. فراگیران در سه مرحله به استنتاج، که هدف اصلی معلم ازآموزش بوده است، دست یافتند:در مرحلهٔاول خصوصیات دو نوع زندگی مختلف بیان شد و مورد مقایسه قرار گرفت.در مرحلهٔ دوم، از فراگیران خواسته شد تا علت تفاوتها و تشابهات این دو را تبیین کنند. یعنی فراگیر باید رابطه‌ای علت و معلولی را دریابد و آنها را بیان کند؛ مثلاً کمبود علوفه دلیلی برای کوچ کردن است. با دریافتن روابط علت و معلولی، فراگیر به تدریج متوجه می‌شود که نوع زندگی مردم ، تا حدوی ، براساس تأثیر متقابل با محیط و انطباق یافتن با آن به وجود می‌آیند.در مرحلهٔ سوم، معلم از فراگیران می‌خواهد که براساس شناختی که از رابطه‌های علت ومعلولی به دست آورده‌اند به استنتاج برسند.شیوهٔ سوم : کاربرد تعمیم‌هادانشی که فراگیر از راه فعالیت مشکل گشایی کسب می‌کند صرفاً به یک یا چند موقعیت آموزشی محدود نمی‌شود بلکه برای شناخت بهتر رویدادهای جدید نیز به کار می‌رود، مثلاًـ هنگامی که با ویژگیهای اقتصادی چند کشور آسیایی آشنا می‌شویم. از این شناخت برای مطالعهٔ کشورهای دیگر نیز بهره می‌گیریم، یا وقتی یک کشاورز دربارهٔ نحوه کشت چند میوه تجاربی به دست می‌آورد، براساس تجارب خود نحوهٔ رشد سایر میوه‌ها را، با توجه به نوع آب و هوا و سایر شرایط اقلیمی، با دقت بیشتری پیش بینی می‌کند. در هر حال، فراگیری، به معنای وسیع کلمه، هیچ گاه نباید تنها به یک یا چند موقعیت شناخته شده محدود شود.یکی از مهمترین هدفهای آموزش این است که فراگیر براساس دانسته‌های پیشین کیفیت سایر رویدادها و پدیده‌ها را دریابد و مهارت لازم را برای پیش‌بینی بهتر وقایع کسب کند. در واقع می‌توان گفت که مهارت درست پیش‌بینیکردن، یکی از پیچیده‌ترین فعالیتهای ذهنی است که مستلزم کاربرد مفاهیم، اصول و واقعیتهایی است که از پیش درک شده‌اند.همان گونه که درضمن معرفی الگوی مشکل گشایی اشاره کردیم، پرورش هر یک از سه مرحلهٔ فعالیت شناختی مستلزم به کار بردن یکی از سه شیوهٔ تدریس است. در اینجا با نمونه‌ای از شیوهٔسوم آشنا می‌شوید که به منظور گسترش شناخت فراگیر وتعمیم یافتن و کاربرد اصول ودانسته‌های وی در موقعیتهای جدید ارائه شده است. در این شیوه فراگیر، برای تحلیلی کردن پدیده‌های جدید مفاهیم و اصولی را که قبلاًـ کسب کرده است، به کار می‌گیرد ودلایلی مبنی بر درستی یا نادرستی فرضیه‌های خود بیان می‌کند و بالاخره در پرتو عواملی مانند زمان، مکان و متغیرهای دیگر از میزان تعمیم‌پذیری فرضیه‌های خود آگاه می‌شود.نمونهٔ شیوه سوم : معلم به فراگیران : در درس گذشته با زندگی مردم کوچ نشین آشنا شدیم و دانستیم که کوچ نشینها برای تهیهٔ علوفه از نقطه‌ای به نقطهٔ دیگر کوچ می‌کنند حال فرض کنید که کوچ نشینها بتوانند در تمام فصول از یک نقطهٔ بخصوص علوفه تهیه کنند . چه تغییراتی ممکن است در زندگی آنها به وجود آید؟سوسن : آنها دیگر مجبور نمیشوند از جایی به جای دیگرکوچ کنند.معلم : دیگر چه مسائلی پیش میآید؟هما: لازم میشود که آنها به طور دایم، در یک جا ساکن شوند.معلم : آیا میتوانید بگویید آنها در وهلهٔ اول با چه مشکلی روبرو خواهند شد؟رویا : احتیاح به محل سکونت خواهند داشت و مجبور خواهند شد که تازه شروع به خانهسازی کنند.معلم: برای خانهسازی چه باید بکنند؟مژگان: اول باید تقسیم کار به وجود آید؛ مثلاً برای ساختن خانه یکی تولید آجر را به عهده بگیرد و دگیری در و پنجره بسازد.معلم : برای ساختن خانه از چه وسایلی استفاده میکنند.سوسن: از وسایل اطراف خود استفاده میکنند.معلم: به نظر شما چه راهی برای تهیهٔ غذا دارند؟ سوسن : میتوانند محصولات کشاورزی تولید کنند.معلم : در این مرحله نیاز اساسی آنها چیست؟مژگان : آنها به مقررات جدیدی که خاص زندگی اسکان یافتهٔ شهرنشینی است احتیاج دارند.معلم : مقررات برای چه؟مژگان: برای به وجود آوردن همکاری و نظم بیشتر معلم : درست است.مراحل تدریس: در این نمونهٔ کوتاه فراگیران با استفاده از دانستههای پیشین خود در جهت پیشبینی رویدادهای بعدی فکر میکنند این کار مستلزم سه مرحلهٔ ذهنی است که اساس فکری این مرحله است:در مرحلهٔ اول، فراگیران با کاربرد مفاهیم، اصول و استنباطهای کلی فرضیههایی را به نیت پیشبینی وقایع صرفاً عنوان میکنند. مثلاً امکان

تهیهٔ علوفه در تمام فصول از یک نقطهٔ مشخص، پیشبینیهای اولیه فرضیاتی هستند که ارائه آنها مستلزم آن است که آنان در زمینهٔ مورد بحث اطلاعات داشته باشند. درمثال بالا فراگیران، تا حدودی با نوع زندگی مردم کوچ نشین آشنا بودند. علاوه بر این، مفاهیمی از نوع زندگی اسکان یافته، تا حدودی برای آنها روشن بود.در مرحله دوم لازم است که فراگیر بر مبنای رابطههای علت و معمولی دریافته شده از فرضیات یا پیشبینیهای خود پشتیبانی کند. مثلاً مشکلاتی نظیر کمبود وسایل و ابزار را بشناسد و در واقع بداند که با داشتن امکان بهرهبرداری از علوفه در جای مشخص چه گامهایی باید جهت شهرسازی برداشته شود و با این ترتیب نتیجه بگیرد که چرا در این صورت لازم نیست کوچ نشینها از یک نقطه به نقطهٔ دیگر کوچ کنند؛ کشاورزی به چه شکلی رونق میگیرد، ایجاد زندگی شهری چه نوع داد و ستدهای اقتصادی به دنبال دارد و بالاخره مردم شهرنشین چه خدمات اجتماعی میخواهند.در مرحلهٔآخر فراگیر متوجه میشود که پیشبینیها و دانستههای او تا چه اندازه تعمیم پذیر هستند.در این مبحث با یکی دیگر از الگوهای مشکل گشایی که شامل سه شیوهٔ تدریس است آشنا شدید. هر یک از این شیوهها به ترتیب برای یکی از قابلیتهای فکری پیشنهاد شدهاند. در همهٔآنها فراگیر بتدریج اطلاعات و دادههای جزئی را تجزیه و تحلیل میکند و به مفاهیم، اصلو و استنباطهای کلیتر دست مییابد. علاوه بر این معلم این سه شیوهٔ تدریس را بنا بر اصول مشابهی که در زیر به آنها اشاره میشود به کار میبرد. برای تجسم بهتر ویژگیهای این سه شیوه به نمودار مفهومی زیر توجه کنید.نحوهٔ واکنش معلم:در این گونه مشکل گشایی باید ترتیب کاربرد سه شیوهٔ تدریس رعایت شود؛ زیرا در این شیوهها فعالتها بتدریج پیچیدهتر میشوند و ترتیب کاربرد این شیوهها باید با میزان رشد شناختی فراگیر منطبق باشد. بدین معنی که معلم، برای طرح مسئله باید به رشد فکری فراگیر توجه کافی داشته بشاد و هر گاه در حل مسئلهای دچار اشکال شد، مسئله سادهتری را مطرح میسازد. علاوه بر این، در این موارد معلم نقش راهنما را به عهده میگیرد تا هر یک از فراگیران از طریق پرسش و جستجو به ل مسائل دست یابند. در هر حال مسئله باید به نحوی مطرح شود که برای فراگیر برانگیزنده باشد و از نظر وی اهمیت داشته باشد.ماهیت روابط میانگروهی:به طور کلی، کاربرد این گونه شیوههای مشکلگشایی مستلزم همکاری میان فراگیران است. در اکثر مواقع آنان یکدیگر را در یافتن راه حل کمک میکنند و در مواردی بدون دخالت معلم، با هم به بحث و گفتگو میپردازند. در این گونه مشکل گشاییها، همهٔ فراگیران باید، به صورتی فعال، نظرها، فرضیهها عقاید و برداشتهای خود را با یکدیگر در میان بگذارند.منابع و شرایط لازم:این الگو بیشتر در تدریس رشتههای علوم اجتماعی به کار میرود، زیرا معرف آن ابتدا الگوی بالا را به منظور تدریس این رشتهها پیشنهاد کرده است. با این وصف، کاربرد این الگو در علوم تجربی نیز به آسانی امکانپذیر است. برای استفاده از این الگو، معلم باید تا حدودی، با نوع علاقهها و میزان درک و تجارب فراگیران آشنایی داشته باشد و در رشتهٔ تخصصی خود نیز از اطلاعات گستردهای برخودار باشد. علاوه بر این، منابع و رسانههای متعدد مانند فیلم، اسلاید، نمودارهای آماری، نوارهای دیداری و بویژه ابزارها و وسایل آزمایشگاهی نیز باید در دسترس فراگیران قرار گیرد.خود آزمایی:مسئله زیر توسط یک دبیر علوم زیستی در کلاس درس مطرح شده است، در این مسئله که براساس تحول تاریخی آن ارائه شده است، از فراگیران خواسته شده است که در مورد پارهای از سؤالها بیندیشند. شما نیز سعی کنید که در حین مطالعهٔ نمونهٔ زیر نخست به این سؤالها و سپس به سؤالهای خود آزمایی که در رابطه با این نمونهٔ تدریس طرح شدهاند، پاسخ دهید.آیکن، پزشک هلندی، در سال ۱۸۹۰، برای مطالعه دربارهٔ بیماری بریبری، به جزیرهٔ جاوه مسافرت کرد. در این سال عدهٔ زیادی از ساکنان این کشور به بیماری بریبری مبتلا بودند و میزان تلفات ناشی از آن رو به افزایش بود. آیکمن متوجه شد که در یکی از زندانهای جاوه نیز اکثر زندانیان به این بیماری مبتلا هستند. علاوه بر این، مرغهایی که در داخل حیاط زندان بودند علایم این بیماری را نشان میدادند؛ در حالی که مرغهای بیرون زندان سالم بودند.آیکمن حدس میزد که این بیماری به نوع تغذیه مربوط است. او میدانست که تنها غذای مرغهای داخل زندان باقیماندهٔ برنجی است که زندانیان از آن تغذیه میکنند؛ در حالی که غذای مرغهای خارج از محیط از مواد مختلف تشکیل شده است. از سوی دیگر، ایکن آگاه بود که عدهای از مردم این منطقه قبل

از پختن برنج، شلتوک و پوستهٔ میانی آن را جدا میکنند تا از فاسد شدن آن جلوگیری شود. غذای زندانیان نیز از این نوع برنج فراهم میشد.آیکمن برای اثبات این رابطه آزمایشی به شکل زیر انجام داد: او تعدادی مرغ سالم را به سه دسته تقسیم کرد، دستهٔ اول از برنج شلتوکدار (با شلتوک و پوستهٔ میانی) تغذیه کردند. دستهٔ دوم از برنجی تغذیه کردند که فقط شلتوک آن جدا شده بود دستهٔ سوم تنها از مغز برنجی که شلتوک و پوستهٔ میانی آن جدا شده بود تغذیه کردند. پس از مدتی مشاهده کرد که تنها دستهٔ سوم به بیماری بریبری مبتلاـ شدند.آیکمن چنین نتیجه گرفت که احتمالاً رابطهای بین شلتوک و پوشش میانی برنج و بیماری بریبری وجود دارد؛ زیرا، مرغهایی که از این دو ماده تغذیه نمیکنند دچار بیماری بریبری میشوند بنابراین، در شلتوک و پوستهٔ میانی برنج مادهای وجود دارد که کشندهٔ ویروس بیماری بریبری است.فردریک گولند، دانشمند انگلیسی، در پی این بررسیها آزمایش دیگری، در رابطه با این مسئله، انجام داد. وی تعدادی موش را به دو دسته تقسیم کرد. دستهٔ اول از برخی از مواد موجود در شیر خوراکی، ولی نه به صورت شیر، تغذیه شدند، دسته دوم نه تنها از غذای دستهٔ اول تغذیه میکردند، بلکه روزانه به آنها چند قطره شیر هم داده میشد. پس از بیست روز گولند متوجه شد که وزن موشهای دستهٔ اول تفاوتی نکرد در حالی که وزن موشهای دستهٔ دوم تقریباً دو برابر شد.تحقیقات دربارهٔ نوع تغذیه و رابطه‌آن با بیماری بریبری بیست سال ادامه یافت تا در سال ۱۹۲۵ کمبود یا فقدان مادهای در غذا، که ما امروز آن را ویتامین میشناسیم، عاملی اصلی این بیماری شناخته شد. بدین ترتیب، معلوم شد که بیماری بریبری ناشی از وجود ویروس خاصی نیست، بلکه علت آن کمبود یا فقدان نوعی ویتامین است.با توجه به موقعیت مشکل گشایی آموزشی بالا به پرسشهای زیر پاسخ دهید:الف) مراحل انجام گرفتن این مشکل گشایی را مشخص کنید و هر یک را در دو سطر توصیف کنید.ب) چنانچه معلمی بخواهد از این مشکلگشایی در تدرسی استفاده کند، نحوهٔ واکنش او چگونه باید باشد؟ج) روابط میانگروهی در کاربرد این الگو بایـد از چه کیفیتی برخوردار باشد؟ کیفیت آن را در دو سط بیان کنید.د) برای به کار بستن این روش به چه شرایط و منابعی احتیاج هست؟

روحانیت و مدیریت اجرایی

ارائه: ماندانا مکرم

اسلام ناب، مکتبی است فراگیر که افزون بر ابعاد عقیدتی، عبادی و اخلاقی، جنبه‌های سیاسی و اجتماعی نیز دارد. مقصود این است که اسلام، ضمن دعوت به عبودیت حق و بیان خوبی‌ها و بدی‌ها، شاخص‌ها و ضابطه‌هایی را برای حکومت و مدیریت جامعه ارایه کرده است. بی گمان دردوران غیبت امام عصر (عج) این همه قابل تحقق نیست. از سویی ما باید به عنوان جامعه مسلمان، بسترهای حاکمیت شاخص‌های سیاسی و اجتماعی اسلام را فراهم سازیم. بدین سان، اسلام در باور ما، دینی سیاسی است و هرگز نمی‌توان در سیاسی بودن آن تردید داشت.مسئله دوم در گفتار ما، به روحانیت در اسلام و تشیع مربوط است. باید دانست که روحانیت دراسلام، به ویژه در مذهب تشیع، رکنی اساسی است که از رهگذر آن می‌توان، روند گسترش اسلام و تحقق اهداف دین را محقق ساخت جست و جوی کارکرد نهاد روحانیت نشان می‌دهد که این قشر در روند زمینه سازی و تحقق اهداف متعالی دین، در ابعاد معرفتی، اخلاقی، رفتاری، اجتماعی و سیاسی تلاش داشته است.باید در نظر داشت که نقش روحانیت، هرگز نقشی اختصاصی و انحصاری نبوده است؛ به دیگر سخن، نمی‌توان روحانیت را در تعریف ساختاری آن، طبقه‌ای بسته خواند که کارکردی ویژه و خاص دارد و منطقه‌ای ممنوعه برای دیگران پدید آورده است !همان‌گونه که شهید بهشتی ـ طی مقاله‌ای در کتاب «بحثی درباره مرجعیت و روحانیت» ـ آورده است، نقش روحانیت یا به تعبیر ایشان، عالمان دین، نقشی تخصصی و علمی است؛ بدین گونه، هر کس در هر کسوت و شرایطی، اگر مقدمات علمی و اخلاقی را رعایت کند، یک عالم دینی یا روحانی است.در این نگاه، روحانیت در عرصه اندیشه و تربیت دینی جلوه می‌کند؛ نه در قالب یک حزب، جناح یا دسته‌ای که پیرامون خود حصاری کشیده و

دیگران به آسانی نمی‌توانند وارد آن شوند.بدین سان، ورود روحانیت در عرصه سیاسی، به دلیل پیوند دین و سیاست، در باور عالمان دین است؛ به دیگر سخن، روحانیت به منظور بستر سازی ابعاد سیاسی دین، در عرصه‌های مختلفی چون جامعه و سیاست حضور یافته است. روحانیت و ابعاد تأثیر گذاری روحانیت در ابعاد چهار گانه زیر مؤثر بوده است: ۱. بازشناسی مداوم دین و آموزش اندیشه و فرهنگ دینی به جامعه.۲. بستر سازی برای تربیت فردی و جمعی در فضای ارزش‌های الهی.۳. مصونیت بخشیدن به جامعه ،از رهگذر دگرگونی در ساختار سیاسی و هدایت نظام به سمت حاکمیت حق و عدل.۴. تبلیغ، تذکر و کوشش در جهت استمرار عینی آموزه‌های دین.ضرورت تفکیک مفاهیم سه گانه در نسبت میان روحانیت ومدیریت سیاسی جامعه، این پرسش مطرح می‌شود که آیا ایفای نقش سیاسی و اجتماعی روحانیت، مستلزم حضور روحانیت در موقعیت‌های اجرایی است یا خیر؟برای دست یابی به پاسخ، اگر هدف سیاسی و اجتماعی روحانیت شناخته شود، شایدبتوان با روشنایی فزون‌تر گام برداشت.در بحث روحانیت و سیاست، سه مفهوم به هم آمیخته شده است. تفکیک این مفاهیم سه گانه یا یافتن ساختاری روشن و گویا برای پاسخ گویی، ضروری است.۱. مفهوم قدرت سیاسی نخستین مقوله، قدرت سیاسی است. در هر جامعه حاکمیت وجوددارددو نوعی نظام سیاسی برروابط شهروندان سایه افکنده است.! امنیت و نظم اجتماعی، دست آوردهای نظام حاکم است که در مجموع، قدرت سیاسی را می‌نمایاند.اکنون باید به جست و جوی نسبت روحانیت با قدرت سیاسی پرداخت. پرسش‌هایی که در این ارتباط طرح می‌شود به این شرح است: الف. چه نسبتی میان حاکمیت سیاسی جامعه و روحانیت وجود دارد؟ب. آیا به هم آمیختگی روحانیت با قدرت سیاسی ضروری است؟ج. آیا روحانیت می‌تواند، بی‌حضور عینی در ساختار سیاسی حاکمیت، در جامعه و قدرت سیاسی تأثیر بگذارد؟۲. مدیریت اجراییمسئله دیگر ،مدیریت اجتماعی جامعه است. به نظر، مدیریت اجتماعی با قدرت سیاسی، دو مفهوم متفاوت‌اند. لایه‌ها و سطوح گوناگون مدیریتی و اجرایی هر جامعه ونظام ،می‌تواند بستر فعالیت ومشارکت روحانیون باشد. به دیگر سخن، عالمان دین می‌توانند قاضی،معلم، رئیس اداره و حتی استاندار و وزیر باشند و در عین حال، در ساختار قدرت سیاسی موجود، چندان تأثیر گذار نباشند ؛ یعنی آنان دست‌اندر کار خدمت‌های اجتماعی بوده، نقشی در تصمیم‌سازی‌ها و جهت‌گیری‌های کلان سیاسی نظام نداشته باشند.چنان که پیداست، مفاهیم قدرت سیاسی ومدیریت اجرایی را می‌توان از هم تفکیک کرد، زیرا روحانیت می‌تواند، مشارکت فرهنگی، اجتماعی و سیاسی را بپذیرد، بی آن که حاکمیت سیاسی جامعه را عهده‌دار باشد.۳. فرایند حرکت و تحول جامعه مقوله سوم که از مقوله‌های پیشین کلان‌تر است، به این شرح است: فرایند حرکت و تحول جامعه .مقصود از این بحث، دست یابی به حرکت جامعه و ملت است. در این بستر، نزدیک سازی جهت‌گیری‌های اجتماعی با هدف‌ها و آرمان‌های دینی مطرح می‌شود و میزان تأثیرگذاری‌های روحانیت دراین روند به دست می‌آید.چنان که پیش‌تر گذشت، تأثیر گذاری روحانیون در جامعه وزندگی شهروندان، در گرو داشتن قدرت سیاسی نبوده، آنان درهر حال می‌توانند، در حرکت جامعه نقش ایفا کنند. رشد فرهنگی، اخلاقی و تربیتی، و رشد علمی جامعه، از رهگذر فعالیت روحانیت ممکن است؛ بی آن که به موقعیت‌های اجتماعی دست یافته، حتی در هرم قدرت سیاسی جای گرفته باشد.هر چند تحقق این همه، دور از ذهن به نظر می‌رسد؛ با این همه، تصور آن امکان‌پذیر است ،چرا که قدرت سیاسی یا مدیریت اجرایی و نیز فرایند حرکت جامعه، هریک ویژگی‌های خود را داشته، جایگاهی متمایز از یکدیگر دارند.برخی می‌پندارند که حضوربرجسته و آشکار روحانیت در جامعه و روند تکاملی آن، در صورت حاکمیت سیاسی روحانیت یا مدیریت روحانیون ممکن است؛ از این رو آنان از نظریه لزوم دخالت روحانیت در امور اجرایی جانبداری می‌کنند.برخی دیگر که مفاهیم سه گانه یاد شده، یعنی قدرت سیاسی، مدیریت اجرایی و فرایند حرکت و تحول جامعه را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند، براین باورند که روند تأثیر گذاری روحانیت در عرصه‌های فرهنگی، تربیتی و معنوی جامعه، با مدیریت اجرایی یا قدرت سیاسی ارتباطی ندارد ؛ بدین سان، روحانیون می‌توانند، در جامعه حضور عینی، فعال وهدایت گرانه داشته باشند؛ هر چند که موقعیت‌های اجرایی و رسمی را به عهده نداشته، یا در هر قدرت سیاسی جامعه دیده نشوند.این دسته برای

نمونه از جامعه عراق یاد می‌کنند؛ کشور عراق پس از سقوط حزب بعث، بستر نظارت و هدایت معنوی روحانیت و مرجعیت گشته است. چنانکه روند حرکت وتکامل جامعه عراقی به دست می‌دهد، نهاد مرجعیت دینی، بیش‌ترین میزان تأثیرگذاری را دارد؛ بی آن که در ساختار قدرت سیاسی موجود جایگاهی رسمی داشته باشد؛ نه تنها مرجع تقلید، بلکه روحانیون تأثیر گذار عراق، در هیچ یک از موقعیت‌های اجرایی، حضور رسمی و آشکار ندارند.از آن چه گذشت بر می‌آید که تفکیک سه مقوله قدرت سیاسی، مدیریت اجرایی و روند تحول جامعه یک ضرورت است. به منظور دست یابی به تفکیک یاد شده ،باید به این پرسش پاسخ داد که هدف اصلی روحانیت چیست ؟اگر فرض‌هایی که در آغاز گفتار بدان اشاره شد، منطقی و درست باشد، می‌توان گفت که روحانیت، در حقیقت در پی این است که جامعه روندی معنوی وروحانی داشته باشد؛ از این رو عالمان دین، کوشش در این بستر را تکلیفی الهی می‌دانند.به دیگر سخن، هدف روحانیت از فعالیت و حضور عینی در جامعه این است که مردم از ورطه دنیا گرایی، ماده پرستی، خود خواهی و رذیلت‌های دیگر اخلاقی نجات یافته، خویشتن را به نوعی معرفت دینی ناب و شفاف نزدیک سازند. افزون بر آن، ساختارهای دینی نیز در ابعاد اجتماعی زندگی شهروندان جلوه گر شوند.بدین سان، هدف نهایی روحانیت، همان تأثیرگذاری همه جانبه در فرایند حرکت و تحول جامعه است؛ ازاین رو می‌توان گفت که اگر روحانیت به سراغ کار اجرایی می‌رود، مقصود بستر سازی موقعیت‌های اجتماعی برای تجلی دین و ارزش‌های زندگی سازانه آن است. هم‌چنین اگر مرجعیت، به دنبال نفوذ در هرم قدرت سیاسی بوده ،هدف جز عینیت بخشی به ساز و کارهای دینی، در جامعه نداشته است. آن چه گذشت،این حقیقت را آشکار می‌سازد که مدیریت اجرایی یا قدرت سیاسی،هدف روحانیت نیست، بلکه زمینه‌هایی برای دست یابی به هدف است. پیداست که اگر تعریف درستی از اهداف سازمان روحانیت در دست باشد، به پاسخ پرسش زیر نزدیک خواهیم شد که روحانیت با مدیریت اجرایی کشور چه نسبتی باید داشته باشد؟ضرورت تفکیک مفاهیم دو گانه دیگرافزون بر تفکیک مفاهیم سه گانه یاد شده باید دو مقوله دیگر را نیز از هم تفکیک کرد که عبارت است از: الف. حضور عینی و رسمی روحانیت در جامعه.ب. تاثیر گذاری و کارآمدی روحانیت.تصور فراگیر در مورد تاثیر گذاری روحانیت در عرصه‌های اجتماعی بر این است که روحانیت برای کار آمدی خود، ناچار از حضور رسمی در حاکمیت و نیز مدیریت جامعه است؛ به عبارت دیگر، روحانیت اگر دست‌اندرکار قدرت حاکم بر جامعه ونظام‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی آن نباشد، نمی‌تواند سازمانی کارآمد باشد.تأمل در ارتباطات یاد شده، نشان می‌دهد که تصور فراگیر درباره لزوم قدرت روحانیت برای تأثیر گذاری ، واقع بینانه نیست، زیرا در جامعه حاضر، برخی مراجع تأثیر گذار در عرصه‌های فکری، فرهنگی و اجتماعی به چشم می‌خورند که نه تنها حضور رسمی در حاکمیت ندارند، بلکه نوعی ممنوعیت برای ورود در عرصه‌های عینی دارند؛ با این همه نمی‌توان درتأثیر این دسته تردید داشت.برای مثال می توان از دوران پیش از انقلاب یاد کرد. در سالهای نزدیک به پیروزی انقلاب اسلامی، روحانیت، تأثیر گذاری فراگیری در جامعه داشت ؛ بی آن که جایگاهی عینی و رسمی در مجموعه حاکمیت یا موقعیت‌های اجرایی کشور به دست آورده باشد.تأمل در آن روزگار و تحول‌های فکری و اجتماعی جامعه‌دیروز ایرانی، نشان می‌دهدکه روحانیت بیش‌تر نفوذ را در مردم داشته و از رهگذر همین نفوذ اندیشه دینی بود که توانست بستر انقلاب و تغییر نظام استبدادی به نظام اسلامی را فراهم آورد.روحانیت و ضرورت تفکیک تکلیف‌ها آن چه پیش‌تر در ارتباط با تأثیر گذاری‌ها یا وظایف روحانیت در جامعه گفته شد، با تکالیف اضطراری و عارضی روحانیت ناسازگار نیست؛ به دیگر سخن ،اگر در برهه‌ای از تاریخ، روحانیت به عنوان یک ضرورت یا اضطرار، مسئولیت‌های اجرایی و اجتماعی را بپذیرد، نباید آن را با تکلیف‌های بنیادی روحانیت به هم آمیخت؛ بی گمان تفکیک وظایف روحانیت، در کنار ضرورت تفکیک‌های پیشین، لازم و ضروری است.از این رو باید به این فرض تن داد که گاه روحانیت واردعرصه‌های مدیریت سیاسی و اجتماعی شهروندان می‌شود و به تکلیف‌هایی می‌پردازد که جنبه عارضی دارند؛نه ذاتی.تأمل در مواد قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی نشان می‌دهد که برای روحانیت، نوعی حضور عینی در جامعه درنظر گرفته شده است. این حضور

کم‌ترین حضور رسمی بوده و در جهت تضمین حرکت جامعه در روند تحول مطلوب است .نهاد ولایت فقیه یا رهبری در قانون اساسی، هر چند براساس اصل یکصد و ده ،نمودار وظایف اجرایی کلان نظام است، با این همه در تجزیه وتحلیل به دست می‌آید که این مسئولیت‌ها، در حقیقت همان مراقبت ونظارت مؤثر رهبری بر عرصه‌های عینی و اجتماعی است.چنان که تاریخ انقلاب نشان می‌دهد، بسیاری از این نکته غفلت کردند و تصورشان این است که آن چه دراصل یکصد و ده قانون اساسی آمده است، وظایف اجرایی ولی فقیه بوده، خود او باید آن همه را اجراکند.نگاهی به دو، سه دهه اخیر نشان می‌دهد که این تصور با واقعیت ناسازگار است؛ برای نمونه می‌توان از نیروهای مسلح در نظام جمهوری اسلامی سخن گفت. آیا رهبر در ارتباط با ارتش، سپاه و نیروی انتظامی کشور، در موقعیت یک کارشناس نظامی دخالت و مشارکت دارد؟ آن چه دراصل مرتبط با مسئولیت‌های رهبری به چشم می‌خورد ،هدفی جز تضمین سلامت نیروهای مسلح جامعه ندارد که از رهگذر نظارت به دست می‌آید.تصور عمومی این است که شاید این گونه حضور برای روحانیت، کافی است و بخش‌های دیگر روحانیت، مانند نهاد حوزه علمیه، مرجعیت، نباید در عرصه‌های عینی جامعه حضور داشته باشند. دلیل ارایه شده نیز این است که حضور روحانیت با توجه به اصل یکصدو ده قانون اساسی تأمین شده است.به عبارت دیگر، گمان برخی این است که همان حضور طرح شده روحانیت و مرجعیت در قانون اساسی ـ بخش وظایف رهبری کافی است. این گروه می‌پندارند که کارآمدی روحانیت و نیز تکلیف اجتماعی عالمان دین در برابر جامعه دینی، در همان چارچوب اصل یکصد و ده ممکن و بسنده است حال آنکه به نظر می‌رسد ،حضور رهبری تنها به عنوان سر پل و نقطه اطمینان بخش است؛نه همه آنچه تکلیف روحانیت و عالمان دینی در حضور اجتماعی است. البته این مسئله بازکاوی فزون‌تر را می‌طلبد.حضور رسمی روحانیت در جامعه آن چه گفته شد ،در حقیقت زمینه‌هایی برای گشایش این بحث بود که آیا وضعیت کنونی جامعه ،مطلوب و پذیرفته است یا باید آن را در بوته نقد افکند و در اصلاح آن اندیشید؟ امروزه چنان که پیداست، روحانیت در حاکمیت سیاسی جامعه و همچنین عرصه‌های مدیریت اجرایی، حضوری فراگیر و تعیین کننده دارد ؛ به گونه‌ای که نمی‌توان در روزگاران پیشین برای آن نمونه یا پیشینه‌ای سراغ کرد.در این ارتباط، نکته‌هایی قابل طرح است و در تجزیه وتحلیل حضور رسمی روحانیت تأثیر دارد:۱. اگر حضور روحانیت در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی به راستی در جهت تحقق اهداف متعالی و زندگی ساز دین است، تنها همین نوع حضورعالمان دین قابل توجیه و دفاع است؛ به عبارت دیگر، تنها عمل و حضور آن دسته از روحانیون دست اندرکار و شاغل در عرصه مدیریت را می‌توان مطلوب یا ضروری دانست که بستر ساز هدف‌های اجتماعی و سیاسی دین است.اگر در عرصه‌ای از عینیت جامعه، در ارتباط باحضور رسمی روحانیت، این پندار شکل گیرد که روحانیان برای خود، جایگاه ویژه‌ای در نظر گرفته و قدرت را در انحصار خویش در آورده‌اند، بی گمان نمودار آسیب سازمان روحانیت است.چنان که گذشت، روحانیت یک نقش تخصصی دارد؛ نه نقشی انحصاری؛ به دیگر سخن، روحانیان یا عالمان دین، به دلیل صلاحیت‌ها، مهارت‌ها ودانایی‌های خود در رشته‌های علمی و دینی، قابل احترام‌اند و بر خلاف روحانیت ادیان دیگر، موقعیت ویژه‌ای ندارند تا خود را از دیگران برتر بدانند.بدین گونه ضرورت اصلاح گری در سازمان روحانیت مشخص می گردد. به منظور حفظ وبقای سازمان روحانیت در روند تکاملی جامعه و تحقق اهداف دین، روحانیان باید از فلسفه حضور خود در جامعه و نظام سیاسی جامعه آگاه گشته، امتیازهای موهوم برای خود نسازند.۲. با توجه به وظایف ذاتی و بنیادی روحانیت، اگر برای روحانیت در عرصه‌های اجرایی، جایگاهی پذیرفته شده وجود دارد، بی‌تردید باید نسبت میان آن دو را شفاف ساخت.به نظر می‌رسد که در این جا، انحراف آشکاری رخ داده است، چرا که روحانیت در عرصه آموزش، تربیت و فرهنگ جامعه که رسالت روحانیان است، آن گونه که باید، حضور عینی و تأثیر گذاری ندارد؛ از دیگر سو می‌توان عرصه‌هایی را در امور اجرایی به دست داد که روحانیت حضور رسمی و فعال دارد؛ در حالی که این نوع مسئولیت‌ها نه ضرورت دارد، نه در شمار وظایف اساسی و ذاتی روحانیون است.این همه در جامعه و چند دهه انقلاب اسلامی، زمینه ساز پاره‌ای آفت زدگی‌هاو آسیب‌رسانی‌ها گشته، حتی نگرش‌های

ناسازگار با دین و حرکت جامعه را پدیـد آورده است. نمی‌توان انکار کرد که برخی دشواری‌ها از رهگذار همین حضورگسسته با جریان وظایف بنیادی روحانیت شکل گرفته است.۳. روحانیت در جامعه ما، به صورت نهادی دینی طرح شده است، پیشینه این باور به سـده‌های پیشـین بـاز می‌گردد. بـا این نگرش فراگیر که روحـانیت را بـا دین مرتبط ساخته، نوعی تقـدس برای عالمان دین پـدید می‌آورد، بی گمان جایگاه والایی برای روحانیت فراهم می‌آید.بی‌تردید عملکرد عناصر مجموعه روحانیت در برداشت و نگاه مردم به این نهـاد دینی - تـاریخی تأثیرگـذار است، زیرا آنـان بـا توجه به کسوت و لبـاس روحـانیت، داوری کرده، به مجموعه روحـانیت تعمیـم می‌دهنـد و هرگز شـخص را در نظر نمی‌گیرنـد.آیـت الله حسـن زاده آملی می‌فرمـود: «طلبـه‌ای را در حـال انجـام یـک کـار ناشایست دیـدم. به او گفتم: برادر من! این لباس فقط مال تو نیست که بتوانی هر کاری را انجام دهی. لباس روحانیت را کنار بگذار و هرکـار خواستی بکن!»امام خمینی نیز نسبت به رفتار روحانیان توجه و دغـدغه داشت از منظر او، عملکرد یک روحانی، بر نگرش جامعه نسبت به نهاد روحانیت اثر می‌گذارد و حتی دین و ایمان مردم را دست خوش آفت می‌سازد. حال باید پرسید که با همه این حساسیت‌ها و دغـدغه‌ها، کدام بخش ازنهاد روحانیت و حوزه علمیه، دست اندرکار نظارت و سامان دهی عملکرد روحانیان شاغل در عرصه‌هـای اجرایی است؟ به دیگرسـخن چه مرکزی وجود دارد که از روحانیـان و توانمنـدهای آنـان شـناخت داشـته، مسئولیت متناسب با شخصـیت او را مشـخص سازد و در صورت بی کفایتی، در جهت وظایف ذاتی و اصلی روحانیت، بی‌پروا آنان را از کار بر کنـار کنـد؟ ممکن است که عرصه‌هـایی به حضور روحـانیت احتیـاج داشـته باشـد، به هر حـال مرکزی برای نظارت بر چگونگی حضور اجرایی روحانیـان ضـروری است.برای مثـال می‌توان آموزش‌هـای خاصـی را در حوزه‌هـا پیش بینی کرد تـا روحـانیت بتواند مسئولیت اصـلی خویش را که تربیت و تعلیم است، ایفا کنـد. بی گمان نیروهای این بخش بایـد تأمین شوند.فقدان مرکز ارزیابی و هـدایت نیروهای انسانی روحانیت و نظارت بر عملکرد روحانیون دست انـدر کار درعرصه‌های گوناگون ،زمینه ساز آسیب پذیری روحانیت است. پس از پیروزی انقلاب که تعامل بین روحانیت و مـدیریت اجرایی و سیاسـی در کشور فراهم گردید، فصل جدیدی در تعامـل میان روحانیت و جامعه پدیـد آمـد که پیش از آن هرگز در کار نبوده است. در حقیقت، نیازها و ضـرورت‌های انقلابی و اجتمـاعی، بستر ساز نوعی حرکت در قـدرت ومـدیریت جامعه شـده است.اکنون این پرسـش طرح می‌شود که آیا روحانیت بایـد به طور کامل از عرصه مـدیریت جامعه کناره‌گیری کنـد؟ به باوربنـده، باید تعریفی از حضور روحانیت در جامعه به دست داد و نیز در جهت ارایه الگویی شـفاف و کارآمـد کوشید. بـدین سـان بایـد از حضور هدفمنـد و مشـروط روحانیت جانبـداری کرد.به هرحال، حضور روحـانیون در عرصه‌هـای گوناگون اجرایی اجتناب‌ناپـذیر است. از سوی دیگر، روحانیت به عنوان یک تکلیف بایـدبه روند حضور در جامعه بنگرد. بی تردیـد مردم از روحـانیون چنین انتظاری دارنـد و آینـده جـامعه و رونـد مثبت و تحول گرایـانه آن، به حضور تأثیر گـذار عالمان دین نیاز دارد.تأمل در وضع جامعه امروز نشان می‌دهـد که واقعیت‌ها با آرمان‌ها فاصـله دارند. آن چه در رونـد حضور روحـانیت در جامعه به چشم می‌خورد، نمودار آشـفتگی و نا به سامانی است و بی گمان به اصـلاح و مـدل سازی نیاز دارد. اگر روحـانیت در بعـد اجتمـاعی خود کوشـا باشـد، جـامعه مسیر مثبت خود را خواهـد یـافت.روحـانیت، عرصه‌ها و آسیب‌ها مهم‌ترین عرصه برای حضور و تـأثیر روحـانیت، تحول جـامعه و انـدیشه‌سازی برای آن است.مسئله دیگر، مـدل سـازی برای جامعه، برای ارایه ساختارهای متناسب با شرایط روز و امکاناتی که بر شاخص‌ها و چار چوب‌های دینی استوار است. به این ترتیب روحانیت می‌توانـد جامعه را به سـمت وسوی مثبت هـدایت کند.عرصه دیگر، مسئله فرهنگی است. مسئولیت‌ها و ابزارهای گوناگونی وجود دارد که روحـانیت نـاگزیر از شـناخت و به کـارگیری آن است. عرصه‌هـای دیگر نیز آموزش، تربیت و مـدیریت است.وضع موجود روحـانیت و جـامعه نشـان می‌دهـد که در وضع کنونی اولویت‌هـای حضور در نظر گرفته نشـده، حتی در برخی عرصه‌هـا، جریان به گونه معکوس است ؛ به دیگر سـخن جـامعه و حرکت آن، به مـدل‌ها و الگوهـای رفتـاری منـاسب در زمینه‌های خانواده، سیاست و اقتصـاد نیـاز دارد؛ امـا روحـانیت نتوانسـته، به طور سازمـان یـافته بـدین نیاز روز جامعه پاسـخ مناسب بدهـد.کارهای فکری و عملی

فراوانی درحوزه‌ها وجود دارد؛ اما نهاد روحانیت به عنوان پاسخ گوی جامعه در عرصه‌های متنوع دین، از ارایه الگوهای مطلوب در عرصه‌های مختلف، غافل مانده است؛ برای نمونه می‌توان از مواجهه جوانان با نیازهای جنسی یاد کرد یا احتیاج‌های اقتصادی شهروندان را مثال آورد و به همین ترتیب، از ضرورت‌های نظام تربیتی و آموزشی جامعه نام برد.روحانیت در این بسترها، چه الگوهایی ارایه کرده است؟ آیا فراتر از آن چه در جامعه دیده می‌شود، طرحی به چشم می‌خورد که نمودار اصلاحات بنیادی و تحول گرایانه باشد؟ آن چه در ارتباط روحانیت و جامعه وجود دارد، در بسیاری زمینه‌ها، تصدی گری محض است؛ یعنی حضور روحانیت در برخی عرصه‌ها، به دلیل فقدان تخصص، ناکارآمد بوده، بهره گیری منفی دیگران را موجب گشته است. این همه، از این حقیقت حکایت دارد که برخی روحانیان به دلیل عدم صلاحیت در کاری که بر عهده گرفته‌اند، بسا موجب خراب کاری و آفت زدگی شده‌اند.آن چه گذشت نشان می‌دهد که پی گیری اصلاح در روحانیت و دیدگاه‌ها و عملکردها ضرورتی اجتناب ناپذیر است. باید این اندیشه را در نهاد روحانیت نهادینه کرد تا حوزه‌های علمیه، در جهت سازمان دهی نیازهای متنوع جامعه بر آید و حضور روحانیت، حضوری فراگیر و سازنده باشد.نکته‌های شایسته یادآوری: ۱. نباید تصور کرد که حضور روحانیت در روند حرکت تکاملی جامعه، ضرورتا "مسئولیت‌پذیری در عرصه مدیریت اجرایی کشوراست.۲. حضور روحانیت در رأس هرم قدرت سیاسی، نبایدما را دچار و هم سازد و این پندارنیرو گیرد که جامعه دراختیار روحانیت بوده، جای نگرانی وجودندارد. بی گمان باید دانست که حرکت جامعه، تنها از حرکت‌های رسمی و تصمیم‌سازی‌های حاکمیت نشأت نمی گیرد.از طرفی نباید تمامی بار سنگین مسئولیت هدایت وتأثیر گذاری در عرصه‌های جامعه را به عهده‌ولی فقیه دانست که او یک تنه وظایف روحانیت را بر دوش کشد؛ بی تردید،چنین انتظاری از رهبری، فراتر از توان مندی یک شخص است.از این رو، مراجع و عالمان دین و روحانیون، در همه رده‌ها، نباید تصور کنند که دغدغه‌های رهبری بسنده است و آنان می‌توانند نسبت به حرکت جامعه آسوده خاطر باشند.۳. عرصه‌ها، لایه‌ها و جایگاه‌های اجرایی که روحانیت باید به دست آورد، باید تعریفی واقع بینانه داشته باشد؛ ازسوی دیگر، روحانیت باید خود را برای تأثیرگذاری آماده سازد و جامعه نیز در این ارتباط توجیه شود.به بیان دیگر، جامعه باید آن چه از سوی روحانیت ارایه می‌شود، بپذیرد و نسبت به آن واکنش مثبت داشته باشد؛ برای نمونه، جامعه باید به این باور رسیده باشد که تامین اهداف و آموزش دینی در نظام رسمی آموزش کشور، به عهده روحانیت است.جای تأسف است که روحانیت از این مسئولیت بزرگ و تأثیر گذار کاملا- "غفلت کرده است. در حقیقت،روحانیون به موقعیت‌های اجرایی ،مانند وزارت یا وکالت رضایت داده و غالبا "از حضور در عرصه اندیشه سازی و فرهنگسازی جامعه، دور وبیگانه مانده‌اند.بایستگی‌ها و کاستی‌ها بایستگی‌های یاد شده این بهره را به دست می‌دهد که باید بیش ازهر مقوله‌ای، به نقش و رسالت روحانیت پرداخت. باز تعریف روحانیت و جایگاه آن در جامعه و فرایندتکاملی آن،، از اهمیت به سزایی برخوردار است ؛ به بیان ساده باید گفت که روحانیت در جامعه دینی چگونه نهادی است و چه مسئولیتی دارد و اهداف دور و نزدیک آن کدام است؟نباید تصورکرد که عینیت دیانت و سیاست، لزوما "بدین معناست که باید روحانیت تمامی مسئولیت‌های اجتماعی را عهده دار باشد؛ به عبارت دیگر، مدیریت سیاسی و اداری کشور در انحصار روحانیت باشند.در این زمینه، ضرورت دستیابی به راه کارهای بایسته در روند موفقیت روحانیت به چشم می‌خورد. تدوین راه کارها به منظورمطلوب سازی مواضع و عمل کردهای روحانیون دست اندرکار مدیریت کلان جامعه، نخستین گام است.تعریف عرصه‌های مرتبط با رسالت روحانیت و نیز بیان ضوابط و تصویر چارچوب عملی و عینی، بستر ساز کارآمدی آن سازمان است؛ هر چند امروزه به نظر می‌رسد که قدرت در حوزه روحانیت است، با این همه این سازمان نمی‌تواند حتی نظارت همه جانبه بر عملکردهای روحانیون دست‌اندرکار داشته باشد.ارایه الگوی مطلوب در ارتباط با عرصه‌های دخالت و شرکت روحانیت در روند تحول جامعه، کمک می کند تا آنچه در موضع گیری‌ها و تکلیف گرایی‌های روحانیون به طورناخواسته پدید آمده است، با الگوها سنجیده و پیراسته گردد

www.hawzah.netHawzahMagazinesMagArt.aspxMagazineNumberID=۴۸۵۸&id=۴۰۴۴۰.docx

لطفاً برنده – برنده بیندیشید

مهدی یاراحمدی خراسانی

دین مبین اسلام برای ترویج روحیه انسان دوستی و ارتقای ارزش های اخلاقی توصیه های زیادی در ارتباط با در نظرگفتن منافع دیگران در رفتار و کردار دارد. بر این اساس کمک به هم نوع و تلاش حداکثری در راستای ارتقای منافع مادی و معنوی دیگران امری حسنه و نیکو شمرده شده است. در یادداشت های علمی نوعی دسته بندی در ارتباطات انسانی تعریف می کنند. استفان کاوی در کتاب": هفت عادت مردمان مؤثر "زمانی که یکی از بهترینِ این عادت ها را بیان می کند، عادت اندیشدن بصورت برنده – برنده را نقل می نماید. وی اندیشه ها را به چهار دسته تقسیم کرده است: تفکر برنده – برنده، تفکر برنده- بازنده ، تفکر بازنده- برنده و تفکر بازنده – بازنده. در تفکر برد – برد این گونه مطرح می شود که برای برنده بودن یک طرف ، لزومی ندارد که طرف دیگر بازنده باشد. بلکه باور براین است که اگرچه راه حل: برد–باخت ساده ترین راه حل است ، ولی بهترین نیست.واقعیت حاکی از آن است که نگرش سنتی حاکم بر روابط اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی بر پایه تفکر برد – باخت بنا شده است . در این تفکر تصور چنین است: برای آنکه من یا ما برنده باشیم ، لازم است فرد یا افراد دیگری بازنده شوند. براساس تفکر برد، باخت روابط خانوادگی و اجتماعی بر پایه تسلط یک فرد یا گروه تعریف می شود. در خانواده یا باید پدرسالاری باشد و یا مادرسالاری ویا حتی فرزند سالاری. دراجتماع باید یا مردسالاری باشد و یا زن سالاری. در روابط اقتصادی یا باید سرمایه داران حاکم باشند یا طبقه کارگر یا کشاورز و ... .در دنیای اقتصاد قانون بازی"رقابت "است. به بیان دیگر دو شرکت در یک تجارت رقیب هم هستند و مسلماً قانون بازی برای رقبا برد– باخت است . برای آنکه من در بازار بمانم باید رقیب از صحنه خارج شود. در عالم سیاست قانون بازی "جنگ "است . در برخوردهای سیاسی اگر حزبی برنده باشد، لزوماً حزب دیگر باید بازنده باشد. طبیعی است که فضای حاکم بر چنین نگرشی جنگ است . ستیز بر سر آنکه: چرا من بازنده باشم و تو برنده ؟ می جنگیم برای آنکه طرفین معادله را جابه جا کنیم. اما نگاه مدرن ، گذار از نگاه برد–باخت به نگاه برد–برد است . در تفکر برنده–بازنده امکانات و نیروهای طرفین صرف انهدام منابع یکدیگر می‌شود. تفکر برنده–برنده به دنبال راه حل هایی است که منابع در جهت کمک به ارتقا و توسعه طرفین به کار گرفته شوند. امروزه تفکر سالم بشری را به شیوه ای تعریف می کنند که هر دو طرف برنده باشند.مدیران اثربخش و موفق افق دید خود را وسعت می بخشند و از چاردیواری تنگ" من "به در می آیند، تا در میدان وسیع تر و ارزشمند تر "ما" پرواز کنند. در این نوع نگرش دیگر جایی برای رقابت ومقایسه وجود ندارد و به جای آن همیاری، همراهی و وحدت شکل می گیرد. در این نوع تفکر افراد جویای منافع متقابل هستند. بنابراین در این شیوه ی نگرش و تفکر، در جوامع مختلف مفاهیم" سالاری "به" همیاری" تبدیل می شود. دیگر کسی در صدد سلطه بردیگری نیست، بلکه با همیاری به توسعه همه جانبه می‌پردازند. در اجتماع به جای برخوردهای حذفی جو همکاری و همیاری حاکم می‌شود در روابط اقتصادی، رقابت جای خود را به همکاری می دهد . از این روست که امروزه مفهوم تازه ای در ادبیات مدیریت و کسب وکار با عنوان همکاری رقبا رواج یافته است. که معنای آن عبارتست از: همکاری مشترک دو سازمان متفاوت ، دو سازمان رقیب واعتماد بین آدم‌های یکدیگر. در پایان باید به این نکته اشاره نمود که پیروزی و برد حقیقی زمانی محقق می شود که ما کاخ آرزوهای خود را بر روی ویرانه های دیگران بنا نکنیم.

چالشهای مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی

صابر خزانی– رضا سلیم پورآذر چالشهای مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی و روشهای برخورد با آنها: چکیده: بخش

عظیمی از صنعت در کشور های جهان سوم به کارخانجات و سازمانهای شبه صنعتی تعلق دارد. این گروه سازمانهایی را شامل می شود که در حال گذر از سیستم مدیریت سنتی به مدیریت صنعتی می باشند. مدیران اجرایی در این سازمانها با چالشهای عمده ای اعم از تغییر دیدگاه های مدیران در رده های مختلف، ایجاد و اصلاح تعاملات بین واحدی، اصلاح ساختار فکری، فرهنگ سازی سازمانی و... دست به گریبان هستند. این مقاله حاصل بررسی موردی کارخانجات تولیدی متعددی بوده و راهکارهای برخورد با چالشهای درون سازمانی گردآوری و ارائه گردیده است. کلید واژه ها: شبه صنعتی، مدلسازی، هم افزایی، هم روندی مقدمهمشکلات جوامع انسانی و سازمانها روز به روز پیچیده تر و حل آنها نیازمند تعریف، تحلیل و درایت عمیقتر در ارائه راهکارهای مناسبتر می باشد. در اکثر موارد تلاشهای مدیران و مسئولان برای حل یک مشکل، تنها منجر به تسکین آن شده و پس از طی دوره ای کوتاه مدت، همان مشکل بسیار حادتر از قبل عود کرده و مشکلاتی به مراتب پیچیده تر را به ارمغان آورده است. بسیاری از رویکرد های مدیریتی نوین در عصر حاضر، روشها و متدهایی برای برخورد اصولی تر با پیچیدگیهای دنیای کنونی ارائه داده اند اما نکته قابل توجه در این رویکردها تدوین آنها در کشورهای توسعه یافته با سابقه فرهنگ و دانش مدیریتی بالایی می باشد که عموما از مشکلات و پیچیدگیهای فرهنگی، سیاسی واقتصادی کشورهای جهان سوم یا در حال توسعه به دور بوده و با چالشهای بسیار پیچیده تری در عرصه ها مختلف در بازارهای جهانی در راستای حفظ کیفیت و قابلیت رقابت پذیری با رقبای بین المللی دست بگریبان هستند. در این مقاله به بررسی و مشکلات سازمانهای شبه صنعتی خواهیم بود. در این مقاله واژه شبه صنعتی به کارخانجات یا سازمانهایی اطلاق خواهد شد که در گذر از سیستم مدیریت سنتی به صنعتی می باشند. اکثر ابن گونه واحدها توسط اعضاء یک خانواده یا بصورت قومی پی ریزی رشد و تحت نظر مستقیم مالکین مدیریت آنها توسعه یافته و هم اکنون در دوران بلوغ(Maturity) به یک حالت سکون رسیده اند. در اغلب این کارخانجات و یا سازمانها مدیریت با یکی از اعضای هیئت مدیره که خود جزو مالکین می باشد (در صورت تعدد شرکاء) و یا خود مالک یا موسس می باشد. در ابتدا تعریفی از سیستم ارائه و انواع آن مورد بررسی اجمالی قرار گرفته و در ادامه به نکاتی که مدیران اجرایی می بایست در این گونه سازمان به آنها توجه نمایند اشاره خواهد شد. شناخت سیستم: طبق تعریف سیستم از دیدگاه راسل ایکاف، سیستم کلیتی است که حداقل دو جزء داشته باشد، بصورتی که هریک از آنها بتواند بر روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد، بین عناصر سیستم از نظر رفتاری و نوع تاثیر بر کل سیستم، وابستگی متقابل وجود دارد، همچنین اگر هر زیر مجموعه ای از عناصر تشکیل شود، بر رفتار کل سیستم موثر است و این تاثیر بستگی به حداقل یک زیر مجموعه دیگر از سیستم دارد. بطور خلاصه می توان گفت، سیستم کلیتی است که نتوان آن را به اجزای مستقل یا زیرگروههای مستقلی از اجزا تقسیم کرد که کلیه خواص سیستم کلی را به ارث برده باشد(۱).بنگاههای اقتصادی خود سیستم هایی هستند که میتوان به چند زیر گروه مستقل تقسیم و رفتار سیستمی هریک را بصورت مجزا مورد بررسی قرار داد در توضیح هر گروه به باز یا بسته بودن آن سیستم نیز اشاره خواهد شد این گروه ها عبارتند از سیستمهای مکانیکی، ارگانیسمی و اجتماعی الف)مکانیکی: یک سیستم مکانیکی براساس قوانین تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین علّی ذاتی اش عمل می کند، مثل یک ساعت یا یک اتومبیل. سیستم های مکانیکی می توانند باز و یا بسته باشند. اگر رفتارشان به وسیله هیچ رویداد یا شرایط بیرونی متاثر نشود بسته هستند و درغیر این صورت باز خواهندبود. (۱) ب) ارگانیکی: این مجموعه شامل سیستم هائیست که حداقل یک هدف یا مقصود از خود داشته باشند درحالی که اجزایشان هیچ هدف و مقصودی را پی نمی گیرند اما وظایفی در راستای نیل به هدف و مقصود سیستم کلی دارند. سیستم های ارگانیکی ضرورتاً باز و تحت تاثیر عوامل بیرونی هستند، بنابراین، تنها زمانی قابل فهم می باشند که در پیوند با محیطشان بررسی گردند. محیط هر سیستم شامل مجموعه ای از متغیرهاست که می توانند رفتار سیستم را متاثر کنند. اجزای یک سیستم ارگانیکی هم می تواند برای سیستم ضروری بوده و هم غیر ضروری باشند.(۱) ج) سیستمهای اجتماعی: این گونه سیستمها سیستمهایی هستند که عناصر اصلی و سازنده

آن را انسان تشکیل داده و در قالب سازمان، موسسات یا جوامع بشری شناخته میشوند. این گونه از سیستم، سیستم های بازی هستند که اولاً برای خود مقصد یا مقاصدی تعریف شده دارند ثانیاً حداقل برخی از اجزای ضروریشان هم مقاصدی مختص به خود دارند و ثالثاً جزئی از سیستم بزرگتری هستند که آن نیز دارای مقاصدی مختص به خود است. سیستم هایی که مردم در آنها نقش اساسی را بازی می کنند، اگر به گونه ای غیر از سیستم اجتماعی دیده شوند به خوبی قابل فهم و درنتیجه قابل مدیریت نخواهندبود. نوع نگرش به سیستم های مردمی در طول زمان تکامل یافته است. این مسئله با تغییراتی که درنگرشمان درمورد بنگاههای اقتصادی روی داده، نموده یافته است. اما چنین تکاملی تدریجی، در مورد هر سیستم اجتماعی دیگری نیز قابل مشاهده است. (۱) سیر تحول بنگاه های اقتصادی از ماکانیکی به ارگانیسمی و اجتماعی نشانگر دیدگاه های حاکم سرمایه داران و صاحبان این سازمانها در طول تاریخ بوده و از چه فراز و نشیبهایی گذر کرده تا به صورت سیستمهای امروزی رسیده است. دیدگاه های حاکم به در هر زمان بنگاه های اقتصادی را نیز به آن سمت و سو کشیده که به تشریح ویژگیهای هر یک میپردازیم الف) بنگاه اقتصادی به منزله یک سیستم مکانیکی نگرش حاکم بر دنیا در آغاز انقلاب صنعتی، نگرش نیوتنی بود.در این دوران دیدگاه ها تحلیلی و تجزیه گرا بودند و اینگونه به نظر میرسید که بنگاههای اقتصادی به منزله ماشینی که توسط مالکانشان به منظور انجام کارهای موردنظرشان ایجاد می شد، فرض گردد.(۱۲) این سیستمها (بنگاههای اقتصادی) برای خود مقصودی نداشتند، بلکه وظیفه آنها خدمت به مقاصد مالکان و فراهم کردن بازدهی سرمایه گذاریهای آنها از طریق ایجاد سود بود مالکان، قدرت مطلق بودند و نوعاً قوانین یا مقررات خاصی برا ی مقید کردن آنها وجود نداشت. آنها می توانستند در حیطه بنگاههای خود هرآنچه می خواستند انجام دهند. و عموما کارگران از دید آنها به شکل اجزای قابل تعویض ماشین بودندکه میتوان آنها را دور انداخته و نیروی جدید وارد سیستم نمود. کار به مهارت کمی نیاز داشت و کارگران غیرماهر و آموزش ندیده فراوان بودند. آنها نسبتاً کم توقع و نوعاً هیچ گونه تامین اجتماعی نداشتند. به همین دلایل آنها حاضر بودند که تحت هر شرایطی کار کنند و برای گریز از فقر اقتصادی ناچار به تحمل هر وضعیتی بودند. (۱) ب) بنگاه اقتصادی به منزله یک ارگانیسم در فاصله زمانی جنگ های جهانی اول و دوم دیدگاه ارگانیسمی از بنگاه اقتصادی، جایگزین دیدگاه های مکانیکی و ماشینی شد. دلایل بسیاری برای این جایگزینی وجود داشت که درمیان آنها می توان به آموزش فزاینده نیروی کار، افزایش مهارتهای لازم برای نیروی کار، مقررات مترقی شرایط کار به وسیله دولت و اعمال نفوذ اتحادیه ها در شرایط کار و بیمه شغلی اشاره کرد. شاید مهمترین دلیل این تغییر در نگرشها ناشی از آن بود که بسیاری از بنگاههای اقتصادی نمی توانستند، حتی با تزریق مجدد تمامی سود حاصل از فعالیت خود به کسب و کارشان، رشد بالقوه را به فعلیت نزدیک کنند. بنابراین، مالکان مجبور بودند یا با حفظ کنترل کامل بر بنگاه اقتصادیشان رشد آن را محدود کنند، یا با تبدیل تدریجی آن به سمت سهامی عام، سرمایه بیشتری برای کنترل و توسعه مجموعه خود فراهم سازند و درنتیجه مقداری از حق مالکیت و کنترل خود را از دست دادند. درعمل مشاهده شد که نرخ تداوم حیات بنگاههایی که به دنبال رشد رفتند خیلی بیشتر از آنهایی بود که به دنبال کنترل کامل بودند. وقتی بنگاه اقتصادی به شکل سهامی عام درآمد، مالک ناپدید و سهامداران برای کارگران، بی نام و نشان و دست نیافتنی شدند. در این اثنا، علم مدیریت و مدیران پدید آمدند تا جوابگوی تقاضای فزآینده مالکان بنگاههای اقتصادی برای کنترل واحدهایشان بوده بعلاوه خواسته های مالکان را شناسایی و آنها را به کارگران نیز منتقل نمایند. مدیران، سود را یک وسیله می پنداشتند نه یک هدف. سود برای یک بنگاه اقتصادی همانند اکسیژن برای انسانها، به منزله عنصری ضروری برای بقا و رشد آن پنداشته می شد و نه دلیلی برای وجود آن. آنچه مدیران سعی در حداکثر نمودن آن داشتند، استاندارد و کیفیت زندگی کاری بود نه ارزش سهام سهامداران. ایجاد بازده کافی برای سهامداران لازمه بقا بود نه یک هدف. اما افسانه حداکثر کردن سود به دلیل مناسبات عمومی، حفظ می شد. بنگاههای اقتصادیی که مالکیت عمومی داشتند شرکت نامیده و مدیرعامل سازمان نامیده می شد. به تدریج واژگان زیست شناسانه ای مانند؛ سالم، بیمار، فلج، پرانرژی، بالغ و در حال مرگ درمورد بنگاههای اقتصادی مصداق

یـافت. چنین مفاهیمی هنوز هم کاربرد دارنـد.(۱،۱۲) ج) بنگـاه اقتصـادی به منزله یـک سیسـتم اجتماعی به دلیل فشارهای داخلی و خـارجی، مـدیران شـرکتها آگاهیهـای لازم برای درنظر گرفتن مقاصـد و علایق بخشـهای سیسـتم تحت مـدیریتشان، سیسـتم هـای بزرگتری که آنها را نیز دربرگرفته(جامعه) و سیستم های مشابه دیگری که جزء همان سیستم بزرگتر هستند(شرکتها ی موسسات هم تراز)، به دست آوردند. به علاوه مدیران بنگاهها به طور آشکار مجبور به توجه به مقاصد سیستمی که آن را مدیریت می کردند نیز بودنـد. بسط دامنه توجه مـدیران به آنچه ذکر شـد، نگرش به سازمان به منزله یک سیسـتم مکانیکی یا بیولوژیک را بسـیار مشـکل ساخت. آنها به تدریج به سازمانشان به شـکل یک سیستم اجتماعی (سیستمی که مردم به صورت فردی و گروهی نقش اصلی را در آن ایفا می کنند) نگاه می کردند.بنا به تعریف سیسـتم، هرگز با جمع کردن فعالیتهای اجزا به صورت مسـتقل، نمی توان به عملکرد کلی سیستم دست یافت، زیرا این عملکرد تابعی از اثرات متقابل اجزا بر یکدیگر است. می توان نشان داد که وقتی تک تک اجزای سیسـتم به صورت مجزا، به بهترین نحو ممکن عمل کننـد، سیسـتم کلی نمی تواند در بهترین وضـعیت ممکن قرار بگیرد. این مطلب کاربردهای بسـیار مهمی برای مدیریت بنگاههای اقتصادی دارد. زیرا عملکرد یک سیستم آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است، اما یک جنبه مهم، چگونگی تعامل آنها با یکـدیگر به منظور تاثیرگذاری بر عملکرد سیسـتم کلی است. مدیریت باید به جای توجه به فعالیت مسـتقل اجزا، بر تعامل و ارتباط متقابل آنها با هم تمرکز کند زیرا وظیفه تعریف شده یک سیسـتم به وسیله هیچ جزئی از سیسـتم حتی اجزای اصـلی و ضروری آن به تنهایی دست یافتنی نیست.(۱،۱۲) بررسـی و تحلیل متدها متدهای مدیریتی بسیار ی از طرف تحلیل گران و نظریه پردازان در عرصه های مختلف برای بنگاه های اقتصادی جهت ایجاد تغییرات در ساختار و نظام مدیریتی معرفی و در بـوته آزمـایش قرار گرفتـه انـد و هرکـدام میتوانـد بـه زعـم خـود در بالا- بردن کیفیـت اجرای فراینـدهای درون و برون سازمانی نقشـی سازنـده ایفا کنـد. اما نکات حائز اهمیت در این متـدها، اولاً تـدوین این متـدها در کشورهای توسـعه یافته با قـدمت بالای فرهنـگ و دانش مـدیریت می باشـد ثانیاً این متـدها و روشـها با دسـتورالعمها و رویه های عملیاتی یا اجرایی برای جوامعی با ضریب بالای ثبات اقتصادی و قطعیت بالای تعادل در نوسانات اقتصادی و اجتماعی طراحی و قابل اجرا می باشـند. در حالیکه عموما در کشورهـای جهـان سوم یـا در حـال توسعه سازمانهـا یـا موسـسات بـا مشـکلات اقتصادی و اجتماعی فراوانی در میادین داخلی و خـارجی دست بگریبان هسـتند. مشـکلات سیاسـی در این کشورها به تنهایی فاکتوری تعیین کننـده برای مشـکلات قبلی و بسـیاری مسائل دیگر می باشد. اجرا و پیاده سازی متدهای مدیریتی نیازمند آمادگی و انعطاف پذیری زیرساختهای درون سازمانی و مناسب بودن بستر و محیـط اجتمـاعی برون سازمانی می باشـد. بنابر این اسـتفاده و اجرای کامل و بی نقص بسـیاری از این متـدها در حالت عادی در چنین کشورهایی با چنین شـرایطی در حـد غیر ممکن می باشـد اما این بدین معنی نیست که این سازمانها نمی توانند حتی از برخی از جزئیـات این متـدها اسـتفاده ننماینـد و نتیجه نگیرنـد. آشـنایی بـا سازمانهای شـبه صـنعتی همانگونه که پیشتر اشاره شـد سازمانهای شـبه صـنعتی بخش عمـده ای از سازمانهای داخلی موسـسات، صـنایع و کارخانجات در کشورهای جهان سوم یا در خال توسـعه را دربر میگیرد که در این قسـمت به برخی از ویژگیهـای این گونه سازمانهـا اشـاره میشود. در اکثر سازمانهـای شـبه صـنعتی جهان بینی و نگرش حاکم نگرش مالک(مالکان) می باشـد نه نگرشـی جهانشـمول، مهندسـی و سیسـتماتیک. ابزارهای مدیریتی نیز متعاقبا مختص و تحت الشـعاع این دیدگاه می باشند که در قسمتهای مختلف خود را نشان میدهند. جذب نیروی انسانی معیار خاص نداشـته و در اکثر موارد سـلیقه ای، سفارشـی یا واسـطه ای بوده پسـتهای سازمان (علی الخصوص پسـتهای کلیدی) به افراد سـببی یا نسبی سپرده شده که ناشـی از عدم یا ضـعف اعتماد به سایر افراد می باشد انجام امور و گردش کار بنا به صـلاحدید و تحلیل مالک تعریف میگردد. شـرح وظایف مـدون نبوده و یا در سازمان حـدود معینی نـدارد. گردش کار دارای پیچیدگی بسـیار زیاد و گلوگاه های متعـدد می باشـد تمرکز بر کنترل اعم از افراد و فرآیندها بوده که مبتنی بر گزارشات واصـله از روابط و اتفاقات درون سازمانی بـوده و عمومـا منتـج به تخریبهـای شخصـیتی میگردد. مـدیران اجرایی در سـمت مـدیرداخلی یـا مـدیران واحـد و در سازمانهـایی با

ساختارهای سازمانی گسترده که غالبا دارای شکستگی می باشند در قالب معاونتهای مختلف که زیر نظر مدیر عامل می باشد جای گرفته اند. جریانهای فکری غیر هم جهت در درون سازمان تحت عنوان باند در بخشهای مختلف و در سلسله مراتب وجود دارد که اکثرا در تقابل با یکدیگر می باشند. ساختار سازمانی عموما غیر مهندسی و تعاملات بین واحدها فاقد هم افزایی و همروندی می باشد. در این گونه سازمانها هزینه و انرژی بسیاری در پرداختن به مسائل حاشیه ای از دست میرود که پس از مدتی به توده عظیم و پیچیده ای از مشکلات کوچک کش داده شده که کل فرآیندهای سازمان را معلول کرده اند میرسند.صرف نظر از این که مدیر یا مدیران اجرایی چه کسانی و در چه سمتی می باشند لازم است موارد زیر را حتما مد نظر داشته باشند موارد فوق از نقاط بسیار چالش برانگیز این گونه سازمانها به شمار می آیند. با توجه به اینکه مسائل بسیار زیاد و نیازمند وظرافتهای مدیرانه بسیار دقیق میباشد که بیان همه آنها عملا غیر ممکن میباشد به برخی از عمده مشکلات اشاره و توضیح داده میشود لازم به توضیح است این نقاط گلوگاه هایی در روند انجام سالم و سریع فرآیندهای درون سازمانی میباشند که مرتفع کردن هرکدام به نوعی در تسهیل پیچیدگیهای سازمانی بسیار کلیدی می باشند. تفکر ترکیبی مکمل تفکر تحلیلی تغییر باید ابتدا از مدیران رده بالا آغاز شود تا کارمندان نیز تشویق به تغییر شوند بنابر این باید ابتدا تفکری که پیش زمینه تصمیمات و مدیریت است تغییر یابد. غالبا مدیران می آموزند تا باور کنند که کارایی یک سیستم اجتماعی را می توان با ارتقای کارایی هریک از اجزای آن به صورت مجزا، افزایش داد. یعنی اگر هریک از اجزا به خوبی مدیریت شود کل نیز همان طور خواهدشد. این امر به ندرت اتفاق می افتد. علت آن است که اگر اجزا به صورت مجزا دیده شوند، با وجودی که به نظر می رسد خوب مدیریت شده اند ولی به ندرت با همدیگر سازگار خواهند شد. در بهترین وضعیت، مدیران می آموزند که چگونه فعالیتهای اجزای یک سیستم اجتماعی را مدیریت کنند. ولی مدیران موثر، تعاملات بین اجزایی از سیستم که مسئولیت آن را به عهده دارند و نیز تعاملات آن جزء با اجزای دیگر داخل یا خارج ازسازمان را مدیریت می کنند. این گرایش به تکه کردن اجزا و برخورد جداگانه با آنها از پیامدهای تفکر تحلیلی است. متاسفانه تعداد کمی از مدیران از انواع روشهای تفکر آگاهند و اثر این عدم آشنایی با روش تفکر به معنی بروز مشکلات حادتر، از ریشه مشکل فعلی در آینده درصورت ارائه راه حلی غلط درامروز است. در روش تحلیل، ابتدا آنچه که قرار است فهمیده شود به اجزا تقسیم می شود. سرانجام درک حاصل از این اجزا یک کاسه می شود. تا درکی از کل موضوع حاصل شود. روش ترکیب دقیقاً در مقابل این روش قرار می گیرد. در قدم اول آنچه قرار است فهمیده شود به صورت جزیی از یک کل بزرگتر درنظر گرفته می شود و درکی از سیستم بزرگتر به دست می آید. سپس رفتار یا ویژگیهای سیستم موردنظر از طریق روشن شدن نقش یا وظیفه آن سیستم در سیستم بزرگتری که آن را دربرمی گیرد توضیح داده می شود. یک سیستم را نمی توان به روش تحلیلی درک کرد. تحلیل یک سیستم، ساختار و چگونگی کار آن را روشن می سازد، بنابراین، دستاورد چنین روشی دانش است و نه فهم سیستم. سیستم یک کل است که ویژگیهای اصلی آن با خواص هیچ یک از اجزا مشترک نیست.(۱) عموما مدیران با مشکلات مجزا روبرو نمی شوند بلکه با موقعیتی مواجه می شوند که شامل سیستم پیچیده ای از مشکلات به شدت درهم تنیده اند که میتوانند منشائی از یک سری تغییرات درون سازمانی (تغییرات اصلاحی، یا بنیادین) داشته یا متاثر از یک یا چند تغییر برون سازمانی باشد.روشهای عمده مواجهه با مسائل به چهار گروه تقسیم میشود. چشم پوشی کردن از مسائل: مسئله را نادیده گرفتن و انتظار حل آن در گذر زمان.بی تاثیر کردن و تحلیل دادن مسئله: طی برخی فعالیتها و تغییرات اثرات نامطلوب مسئله را تا حد مطلوبی تقلیل دادن.حل کردن مسائل: ارائه یا انجام کاری که به بهترین نتیجه یا نزدیکترین نتیجه به بهترین وضعیت ممکن مارا نائل میکند. بعبارتی دیگر بهینه سازی.محو کردن مسائل: باز آفرینی محیطی که منجر به بروز مشکل شده بصورتی که مشکل بصورت ریشه ای ناپدید گردد به عبارت دیگر ایده آل سازی. مدیران موثر، مسایل را حل نمی کنند، بلکه سعی در مرتفع نمودن سیستم مشکلات و حذف آنها بر می آیند. در مقابل، مدیران غیر موثر به جای آنکه سیستم پیچیده مشکلات را مدیریت و آنها را با رهبری سازمان حل نمایند دامنه و برد مسائل

را گسترده تر راه حل حارا بغرنج تر و پیچیده تر میکننـد. (۱۲،۱۱)مـدیرانی که به دنبـال محو و ناپدیـد کردن رفتارهای نامطلوب سیستم یا مشکلات آن دارند بیشتر به جواب این سوال میروند که چرا باید مشکلی در سازمان به وجود بیاید که ما را ملزم به ارائه یک راه حل نمایـد؟. از دیـد بسیاری از منتقدین این سوال شاید نامعقول به نظر برسد ولی چون در اصل هدف ایده آل سازی یک سیستم می باشـد خـود مشکلات هـدف قراد داده نمیشـود بلکه سیسـتمی که بیمـار است مـورد درمـان قرار گرفته می شـود.(۱) از مـدیریت تـا رهبری یـک سیسـتم همواره بایـد مـدیران کارکنـان خود را رهبری کننـد تا کارکنان نیز خود را در رسـیدن به اهـداف سازمان مهم دانسته و بـدون آنکه کنترل شونـد و تحت فشارهای مختلف قرار گیرنـد وظایف خود را انجام دهنـد، درواقع با رهبری کردن است که کارکنان حتی بودن حضور مدیران و سرپرستان سعی می‌کنند وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند چرا که به کـار خـود عشق می‌ورزنـد و شیفته آن شده‌انـد و این بخـاطر آن است که یـک رهـبر خوب توانائیهـا و اسـتعدادهای افراد را شناسایی کرده وهرکس را در جای مناسب خود قرار می‌دهـد. این چنین رهبری اگر قرار باشد کسـی را سـرزنش کند هیچ‌گاه خود شخص را سرزنش نمی‌کند بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش قرار می‌دهد.(۲،۹) ایجاد هم افزایی(سینرژی) هم افزایی یعنی همکاری مجزای چنـد عامل به طوری که اثر کلی آنها از جمع اثرات آنها که به صورت مسـتقل به دست می آیـد بیشتر باشد. چنین افزایشـی در توانـایی تنها زمانی روی می دهـدکه اجزا درکنار یکـدیگر بتواننـد ارزشـی را ایجاد کننـد که به تنهایی قادر به خلق آن نباشند. (۱۱)سیستم هـای میتواننـد طیف انتخابهـای دردسترس اجزایشـان را افزایش و یـا کـاهش دهنـد. آنها شایـد طیف انواعی از رفتارهـا را افزایش و انوع دیگر را کـاهش دهنـد. برای مثـال، قوانین و مقررات، منـافعی را برای مـا ایجـاد می کننـد ولی نه به قیمت کاستن ازحقوق دیگران. یک سیسـتم اجتماعی مستبد، عموماً دامنه رفتار دردسترس اجزایش را محـدود می کنـد درحالی که یک سیسـتم دموکراتیک آن را گسترش می دهـد. یک بنگاه یا شـرکت، هنگامی به هم افزایی دست می یابـد که از منابع خویش، بویژه منابع منحصر به فرد استفاده بهینه کند.استفاده بهینه به معنای صرفه جویی ویامصرف نکردن نیست بلکه منابع را باید در جای صحیح به کار برد. وجود هم افزایی در داراییهای نامشهود شرکتها وبنگاهها بیشتر نمود دارد.داراییهای نامشهود نظیرمارک، علامت تجاری، آگـاهی مشتری، تخصـص تکنولوژیکی وفرهنـگ کـار جمعی در مواردی بسـیار مفیـدتر وارزشـمندتر ازداراییهـای مشـهود ومـادی نظیرساختمـان وابزار تولیـد هسـتند. لازم به توضیـح است چنین تنوعی تنها به شـکل انجام کار محـدود می شود و نه خودکار.(۱۲) Your browser may not support display of this image. امروزه مـدیران سه وظیفه اصـلی برعهـده دارنـد و تا زمـانی که آنهـا به طور کامـل اجرا نگردنـد، نمی توانیم محصول یـا خـدمات را بـا آن کیفیتی که انتظار میرود بـدست آوریم اولین وظیفه مدیر ایجاد محیطی است که کارکنان بتوانند در آن به بهترین نحو ممکن از دانش خود اسـتفاده کنند و به شـکوفایی برسـند. دومین وظیفه این است که مـدیران بایـد درکارمنـدان توانایی را ایجاد کننـد که هر روز بهتر از روز قبل کارهایشان را انجام دهند و برای این امر لازم است تا آنها را پرورش یابند یعنی به افزایش ظرفیتهای فردی در سازمان دست یابی داشـته باشـیم. توسـعه کسب و کار و ذینفعان آن نمی بایست هدف اصـلی باشد. متاسـفانه اکثر مدیران، رشد و توسـعه را مترادف می پندارند. توسـعه را در حالت عمومی میتوان ایجـاد ظرفیت معنا یا تفسـیر کرد. سومین وظیفه اصـلی مـدیران، مـدیریت :الف) تعاملات بین کسانی که وی مسـئول آنهاسـتب) تعاملات بخشهای تحت مدیریت با بخشهای دیگر سازمانج) تعاملات سازمانهایی که وی در آنها مسئولیت دارد با سایر سازمانهـای موجود که در ارتبـاط با آنهاست ما به نوعی از سازمان نیاز داریم که چنین مـدیریتی را تسـهیل کنـد، درواقع نیازمنـد به یـک ساختار سلسله مراتبی دموکراتیک هستیم که از این نوع سازمانها تحت عنوان سازمانهای حلقوی یاد می شود. مـدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی میتوانند با تغییراتی که اشازه میشود این ساختار فعلی را باز مهندسی و ساختار نو را ایجاد نمایند. همانطور که در شـکل مقابل دیده میشود پرسـنل و کارکنان در هر واحد محور اصـلی تمرکز بوده و ساختار اصلی سازمان را تشکیل میدهند یـک نیروی انسـانی در واحـد بـا اعضای واحـد و در درون سازمان با اعضای سایر واحـد ها و در محیط تجاری با سازمانهای مرتبط

تعاملاتی دارد که بایـد به خوبی مدیریت و رهبری شود. تفکر سیسـتمی :در طول تاریخ دو نگرش نسبت به پدیده ها رایج بوده که دانشـمندان و صاحب نظران جوامع، هر پدیده ای را به دو شیوه متفاوت مورد توجه خویش قرار می دادند دیدگاه اول نگرش تجزیه نگر یا مکانیستی ودیدگاه دوم کل نگر یا سیستمی بود. درنگرش تجزیه گرایتانه که ساختار مسئله بررسی و تحلیل میگردد هر مسئله ای می توانـد در یک طبقه بنـدی نظام یافته مانند فیزیک، شـیمی، زیست شناسـی، روانشناسـی، جامعه شناسـی، سـیاست و یا اخلاق جـای بگیرد. با این وجود چیزی به عنوان یک مسـئله نظام یافته (طبقه بنـدی شـده) وجود نـدارد.(۱۲) تفکیـک جهان به واحـد ها و سازمانهای مختلف، اطلاعاتی را درمورد ماهیت مسایل آشکار نمی کند، بلکه فقط ماهیت کسانی که آنها را در آن طبقه قرار داده انـد را به ما می دهـد. بهترین جای برخورد با مسـئله لزوماً جایی نیست که آن مسئله به وجود آمـده است. برای حل مسایل ابتدا می بایست آن را از زوایای مختلفی بررسـی کرد. اغلب اوقات بهترین روش از ترکیب نقطه نظرات گوناگون و یک دیدگاه فرارشته ای به دست خواهـد آمد. تفکر سیسـتمی نوع سازمان یافته ای از اندیشـیدن است که بر مبنای آن می توان به درک بنیادی از رفتار یک سیسـتم بر مبنـای فهم عمیق از ساختـار آن نائـل شـد. منظور از ساختار شـبکه روابطیست که بین اجزاء سیسـتم برقرار است. برخلاف وقایع و اثرات رفتاری که معمولا قابل مشاهـده هسـتند بسیار مشـکل است که ساختار یک سیسـتم را بوضوح دیـد. در ساختار یک سیستم اجتماعی علاوه بر افراد و روابط بین آنها باید به مدلهای ذهنی بازیگران نیز توجه کافی مبذول داشت. مدلهای ذهنی عبارتند از مجموعه فرضـیات، عقاید و ارزشـهای موجود در سیسـتم و اجزاء آن و معمولا عامل اصـلی پیچیدگی خاص سیستمهای اجتماعی هسـتند. آگاهی از این مـدلهای ذهنی و روابط متقابل اجزاء سیسـتم شـرط لازم برای شـناخت سیسـتم و برخورد مناسب با آن است. رابطه بین تفکر سیسـتمی و دیالوگ در ارتباط با آشـکار سازی مـدلهای ذهنی موجود بخوبی دیـده میشود.(۱) آموزش کارکنان با توجه به پیشـرفت فزاینـده علم و تکنولوژی لازم است مـدیران امکانات لازم را برای فراگیری اطلاعات و علوم جدید برای کارکنان تحت مـدیریت خود را فراهم نماینـد. از آنجا که نتایـج آموزش مشـهود نیست بسـیاری ازمـدیران توجهی به آموزش کارکنان خود ندارنـد. آموزش یـک سـرمایه‌گذاری پنهان است که نتایـج آن در درازمـدت مشـخص می‌شود و انگیزش خوبی برای کارکنان می باشد که خود را از دید مدیران موثر در سازمان بدانند. لازم به توضـیح است بسیاری از مدیران بر این باور هستند که تنها قشر جوان نیاز به آموزش دارنـد یا برعکس فقط قشـر میانسال نیاز به آموزشـهای در حین خـدمت دارنـد. این باور نادرست بوده و می بایسـت تمـامی اقشـار در سازمـان به برنـامه های آموزشـی مرتبط با شـغل معرفی و متعاقبل پیگیر اثرات آن در کار و سازمان بود. و مـدیران نتیجه‌گرایی که عمـدتاً با آمار و ارقام کار می‌کنند و هر فعالیتی را برای رسـیدن به نتایج قابل ملموس آن انجام می‌دهند، به آموزش کارکنـان توجه لازم را مبـذول نمی‌دارنـد. این درحـالی است که آموزش یـک امر کیفی است و تبـدیل فعالیتهای کیفی به کمی و اندازه‌گیری آنها بسیار مشکل است.(۴،۲،۹) مدیریت رفتار سازمانی رفتار سازمانی در هر موسسه یا سازمان و واحدی متاثر از رفتار فرد در سازمـان و ساختـار رفتاری تعریف شـده در سازمان می باشـد. با اصـلاح رفتار سازمانی میتوان تاثیر بسزای در رفتار کارکنان داشت نباید سازمان را بصورتی خشک و خشن مدیریت نمود تا در سازمان ترس، اضـطراب، استرسهای روانی حاکم گردد. مدیران اجرایی بایستی بصورت موشـکافانه رفتار سازمانی را بررسـی و چنانچه در سازمان عمل منفی و بازدارنده ای یافته آن را از بین ببرند بسیاری از سازمانها به دلیل خلق و خوی تند مالکان یا مدیران در هاله ای از ترس و اضطراب به سر میبرند(۵). باید ترس را حاکم بر محیط کار را ازبین برد چرا که با مغشوش شـدن ذهن کارکنان نوآوریها نیز ازبین می‌رود. ایجاد ترس یا برهم زدن افکار کارکنان و مغشوش کردن ذهن آنها سبب ازبین رفتن خلاقیتها و نوآوریها می‌شود. لـذا باید نگرانیها را از سازمان دور کرده و با ایجاد امنیت و اطمینان شـغلی در سازمان، به کارکنان اجازه داد با فکری آسوده و به صورتی کارا و موثر در سازمان فعالیت کننـد. باید همیشه این موضـوع را مـد نظر داشت که ملاـک تنهـا کـارکردن بیشـتر نیست بلکه مهم بـا فکر و درست کـارکردن است.(۶) شـفاف سازی و شناسانـدن اهـداف عموما در سازمانها کسـی از برنامه کوتاه مـدت یا بلند مدت سازمان خبر ندارد و نمیداند که سازمانی که در آن

در حال انجام وظیفه است در راستای رسیدن به چه هدفی در چه زمانی قام برمیدارد بنابر این نمیتواند خود را در رسیدن به آن هدف موثر بداند. باید درنظر داشت، کسی که هدف را نشناسد نمی‌تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را نشناسد نمی‌تواند هدفی را تعریف کند. کلیه کارکنان و کارمندان باید بتوانند تعریفی روشن از اهداف دراز مدت و کوتاه مدتی که سازمان مطبوعشان دنبال میکند را ارائه نمایند. بهبود مستمر محصول و یا خدمات باید یکی از اهداف ثابت سازمان باشد زیرا منبع تغذیه سازمان خدمات یا محصولی است که ارائه میدهد و با آن شناخته می شود. (۲) ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان تمامی مدیران، مسولان و سرپرستان در سازمانهای مختلف دارای تجاربی هستند که در طی سالیان دراز جمع آوری شده و منبع اصلی استناد آنها می باشد و براساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت یا انجام امور مشغولند و تغییر دادن این ذهنیات کار ساده‌ای نیست. مدیران اجرایی باید بتوانند نسبت به وضعیتهای مختلف دیدگاههای مختلفی ارائه دهند و یک فلسفه و نگرشی نو به آنچه که هست و آنچه که میخواهند باشند را ارائه نماید و تمامی اعضای سازمان را با آن هم جهت نماید. باید دقت داشت انچه که از زبان مدیر بیرون می آید توسط تمامی کارکنان به میدان تحلیل و انتقاد کشیده خواهد شده و در صورتی که فلسفه جدید دارای نقص یا انجراف باشد از آن به عنوان سفسطه ساز یاد خواهد شد لذا در این مورد باید بسیار دقیق و با مطالعه قدم برداشت. در ضمن مدیران نباید مسیر برگشت و بازخور اطلاعات یا انتقادات را مسدود نمایند بلکه بایستی انتقادپذیر و پیشنهاد پذیر باشند. این امر موجب احترام و ارتباط متقابل بین پرسنل و مدیران می شود.(۲،۹) مدلسازی و تحلیل فرآیندهای درونی واحدها امروزه مرزی برای در نوردیدن توسط تکنولوژی نمانده و جای نیست فناوری اطلاعات در آن قسمت گام ننهاده و به عنوان ابزار بکار نرفته باشد. از ابزارهایی که فناوری اطلاعات و علوم رایانه در اختیار مدیران قرار میدهد ابزار مدلسازی و شبیه سازی است مدلسازی به ما این امکان را فراهم می کند تا با مینیاتوری کردن یک سیستم پیچیده با استفاده از الفبای گرافیکی رفتار سیستم را مورد بررسی قرار دهیم. در واقع آنچه را که قصد بررسی داریم را بصری سازی کرده و به صورت بسیار کوچکتر در قالب مدلهای (نمودارهای) گردش اطلاعات(dataflow diagram) دیاگرام گردش کار(workflow diagram) مدل فرآیندی کسب و کار(Buseiness process model) و مدلهای متفاوت دیگر به نمایش گذاشت. که یکی از بهترین راه های ممکن برای شناخت و تجزیه تحلیل جزئیتر رفتار یک واحد یا زیر مجموعه های یک واحد و ترکیب نتایج حاصل با نتایج در خور انتظار از سیستم در حالت کلی می باشند. برخی از این مدلسازیها به سوالاتی که در حالت کلی جواب دادن آن سخت به نظر میرسد به آسانی جواب میدهند. به عنوان مثل انجام چه کاری و چگونگی انجام کار از جمله جوابهایی هست که این ابزار جواب گوی آنها می باشند. (۳) ایجاد فرهنگ سازمانی محل کار تمامی کارکنان و پرسنل در یک سازمان نقطه مشترک آنها محسوب گردیده و آشناییهای ثانویه در طول زمان حاصل میگردد. خر بنگاه اقتصادی یک جامعه کوچک محصوب می شود که لزوما فرهنگ، عقاید و طرز فکر هیچ کس یکی و در یک سطح نمی باشد. مدیر این بنگاه با ایجاد یک فرهنگ سازمانی ساخت یافته باز بطوریکه ارزشهای انسانی و اخلاقی در بالاترین سطح ممکن در نظرگرفته شده از بروز رفتارهای غیر اخلاقی در بین اعضای جامعه خود داری نموده و تنشهای رفتاری و مسائل حاشیه ای را کم رنگتر می نماید. بسیار مشهود است در سازمانهایی که فرهنگ سازمانی در نقطه کور دید مدیران آن سازمان قرار گرفته است برخی با اشراف به این موضوع سعی در ایجاد تغییر اذهان مدیران بالا دست نموده و تنشهای رفتاری حادی را در سازمان به وجود می آورند. مدیران اجرایی باید توجه داشته باشند که تحت تاثیر رفتار، افکار و گفتار چه کسانی قرار گرفته و برحسب چه فاکتور هایی قضاوت میکنند و اینکه این افراد چه مقاصدی را از این سوء استفاده دنبال می کنند.(۴) اصلاحات رادیکالی هیچ الزامی در باز کردن گره با دندان وجود ندارد وقتی همان گره با دست باز می شود. یکی از مشکلات سازمانهای شبه صنعتی وجود اینرسی و مقاومت در مقابل تغییرات در کلیه سطوح می باشد. بنابراین نمیتوان در قبال چنین مشکلی تغییرات را بصورت رادیکالی و یکجانبه بدون در نظر گرفتن عواقب و تاثیر آن اعمال کرد. بهترین کار ایجاد

یک سیستم انعطاف پذیر در مقابل تغییرات می باشد. زیرا در هر اقدام اصلاحی با این مشکل روبرو خواهیم شد.(۳) جاری سازی باز نگری و باز مهندسی فرآیندهاهر سیستم یا بنگاه اقتصادی همانند یک موجود زنده باید تحت نظر سیستم کنترلی و مدیریتی آن قرار داشته باشد. و چرخه بهبود سیستم در سطح فرآیندها مد نظر مدیران واحدها بوده و مورد بررسی قرار گیرند و بهبود مداوم در کلیه سطوح جاری باشد. بدین معنا که سعی میشود رفتار هر واحد طوری که به ماهیت کار و شخصیت فردی کارکنان صدمه زده نشود مورد بررسی قرار گیرد. این امر به خاطر افزایش کارایی واحد و پرسنل آن واحد و همروندی با واحدهای دیگر می باشد. همچنین این امر موجب کاهش عیوب سیستم و افزایش ضریب سلامت سیستم می شود.(۸)مدیریت و ایجاد کار تیمی در اکثر واحدهای شبه صنعتی غالبا فعالیتها به صورت انفرادی انجام میشود و اصطلاحا تک تک کارکنان لشکر تک نفره محسوب میشوند در چنین واحد هایی فرهنگ کار تیمی و درصد هم پوشانی و هم افزایی در انجام فعالیتها پائین تر از حد مورد انتظار می باشد لذا باید فرهنگ کار تیمی و تعاملی را به درصد بالایی در سازمان ارتقاء داد. لازم به توضیح است هر فردی دارای دامنه و برد فکری و بردار فکری جداگانه ای می باشد هنر یک مدیر خوب این است که با تشکیل تیم های کاری خوب دامنه و برد فکری افراد را بخوبی شناخته و بردارهای فکری آنهارا طوری در توالی هم قرار دهد که یک بردار یکه به دست آید. در یک تیم مهم نیست که یک فرد چه فکر میکند مهم آین است که افکار و روش (یا روشهای) خود را تا چه اندازه در خدمت یک تیم قرار دهد و از این طریق برای نیل به هدف یاری گر تیم باشدو و این جز با یادگیری تعامل با اعضا در یک گروه بدست میآید. لازم به ذکر است در سازمان سنتی داشتن اطلاعات قدرت است و وظیفه‌گرایی فردی مورد توجه قرار می‌گیرد، اما در سازمانهای مدرن انتشار اطلاعات قدرت است و تیم محوری مدنظر است این سازمانها در نوع خود تولید دانش می نمایند و قابلیت پایداری بیشتری دارند.(۱۰) رهبری جلسات و روند انجام کارها یک رهبر خوب با شناسایی استعدادها هرکس را در جای مناسب خود قرار می‌دهد و نظم و انظباط جایگاهی را مدون میسازد باتوجه به امکان مقاومت واحدها در مقابل تغییرات لازم است مدیران اجرایی با تشکیل کارگروهی متشکل از کلیه مدیران میانی و مسئولین واحدها اهداف را مشخص و نقش هر واحد را در اجرای سناریوی تدوین شده معرفی نموده و در جلسات بعدی مسیر پیموده شده بررسی و ضعیت جدید و عملکردها مورد بررسی قرار گیرد. و اهداف آتی مشخص و برنامه ریزی گردد. (۸) بدین ترتیب سعی می شود بجای ریاست بر روی کارکنان آنها را به طریقی رهبری کرد تا کارکنان نیز خود را درگیر و موثر در سازمان احساس کنند یک رهبر همیشه به نتیجه چشم نمی دوزد بلکه عملکرد و پتانسیلهای فردی را جهت بالا بردن ضریب دسترسی به اهداف را نیز مد نظر قرار میدهد و اگر قرار بر سرزنش کسی شود هیچ‌گاه خود شخص سرزنش نمی‌شود بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش و انتقاد سالم و سازنده قرار میگیرد. لازم به توضیح است تاثیر تمامی جلسات در عمل به صورتجلسات منعکس می شود نباید جلسات به یک رفتار کلیشه ای و صوری تبدیل شود که مورد تمسخر افراد قرار گیرد. زیرا زمانی که برای حضور در جلسات از دست میرود زمان مفید کاری است لزا باید جلسات نتایج در خور چشمی داشته باشند تا برای پرسنل ملموس و مفید بنظر آید.(۱۱) مدیریت منابع انسانی باید توجه داشت که اعضای یک جامعه نسبت به بسیاری از مسائل فوق العاده حساس و آسیب پذیر می باشند لذا باید با افراد سازمان مطابق شخصیت و ذهنیات درونیشان رفتار شود و با استفاده از مواردی همچون تشویق به موقع کارکنان، نظرخواهی کردن از آنها در امور مختلف، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام متقابل دربین کارکنان، ارائه آموزشهایی در زمینه افزایش اعتماد به نفس، خودباوری غرور سالم فردی و لذت از کار در بین کارکنان افزایش یابد.(۵) مدیران باید کارکنان را به نقطه‌ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی درسازمان به‌گونه‌ای که درجهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت محصولات باشد به نفع همه آنها خواهدبود و هرکسی در هر رده و پست سازمانی که هست باید سازمان را درجهت رسیدن به اهدافش یاری کند. و این جز خود باوری و اعتماد به نفس فردی قابل حصول نیست. در سازمان سنتی مدیریت سلسله مراتبی وجود دارد و کارکنان به عنوان

هزینه هستند و بر فرآیندها و اصلاح آنها تاکید می‌شود اما در سازمانهای مدرن همانند سازمان دانایی خود مدیریتی وجود دارد و کارکنان به عنوان سرمایه محسوب می‌شوند و بر اهداف و رویکردها تاکید می‌شود.(۷) عمل گرایی و پرهیز از شعارهای تهی شعارهای صوری با گذشت زمان نه تنها باعث افزایش انگیزه و رغبت به فعالیت در کارکنان نمی‌شود، بلکه انگیزه های جاری در کارکنان را هم از آنها سلب می کند و باعث بی‌اعتمادی آنها نسبت به سازمان و مدیرانشان می شود. مدیران حرفه ای به جای ارائه شعارهای صوری عملاً در راستای اهداف مورد نظر خود گام برمیدارند و کاردانی و لیاقت خود را درعمل ثابت می کنند. مدیرانی که خود پیشرو نباشند نمیتوانند چابکی، انعطاف پذیری، شهامت و قدرت مانوری از کارکنان خود انتظار داشته باشند. ابتدا مدیران باید بزرگ سدشکن باشند تا سرمشق زیر مجموعه خود قرار بگیرند. مدیرانی که اسیر شعار و رفتارهای کلیشه ای هستند نمی توانند سازمان را بیش از آچیزی که در حال حاظر هست به پیش ببرند.(۹) بی پرده، صریح و قانون مند بودن برخی از قوانین همانند قوانین راهنمائی و رانندگی صریح و بدون بند، تبصره یا ماده واحده و لازم الجرا برای همه می باشند. مدیران اجرایی به عنوان قانون گذار و مجری قوانین در یک سازمان می باشند لذا بایستی در احکام اجرایی حد و حدود را به طور کاملا و دقیق مشخص نماید و سیستم را در اجرای آن راهنمایی نمایند احکام و تصمیمات باید صراحت و مجری آن در اجرا قاطعیت داشته باشد تا از بروز شبه جلوگیری و مجاری گریز و فرار نداشته باشند. در تمامی سازمانها افرادی هستند که قوانین را نقض و این امر را نوعی زیرکی میدانند که بایستی بصورت کاملا جدی آنها را متقاعد به اجرای و احترام به قوانین کرد زیرا عدم احترام به قوانین از طرف برخی از افراد اثر سوء در سایر کارکنان خواهد داشت که به عدم کفایت اجرایی مدیران گذاشته خواهد شد. نباید در سازمان امکان سوء استفاده از چیزی به کسی داده شود قانون برای همه قانون و یکسان می باشد. نتیجه گیری باتوجه به مطالبی که ارائه گردید تعرف سیستم و سیر تحولات در نگرش به سیستم در حالت کلی مطرح سازمانهای شبه تعریف و ساختار اصلی، نگرشهای مالکان ومدیران و همچنین سیستم مدیریتی مورد بررسی قرار گرفت. مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی در هر سمت و رده مدیریتی که باشند با مشکلات حاد و درهم تنیده ای مواجهند که می بایست بطور ریشه ای با آنها برخورد و سیستمی که منجر به تولید مشکلات و مسائل می شود را از ساختار سازمان محو نمایند. مدیران می بایست به این موضوع که ریشه همه مشکلات به تفکرات و نگرشهای غلط برمیگردد در سازمان فلسفه ای نو و نگرشی تازه به مسائل را ایجاد و به عنوان یک رهبر و راهنما با عملگرایی و سد شکنی عیوب سیستم سنتی را با مزایای سیستم مدیریت صنعتی جایگزین نمایند طوری در سازمان حرکت نماید تا نیروی تغییر و هم افزایی در بین کارکنان و همروندی و هم پوشانی در فرآیندها به وجود آید. سالم سازی روابط بین انسانها، روش و فرهنگ ارتباطی درون و برون سازمانی از مواردیست که امکان رشد و شکوفایی در سازمان را به کارکنان میدهد. ازجمله مواردی که در سازمان به حساب عدم کفایت مدیران گذاشته میشود نفوذ و تاثیر کارکنانی است که در تصمیم گیری مدیران ارشد را شارژ و مدیریت می کنند و از این طریق قوانین را نقض و این عمل را به عنوان زیرکی و تفاوت گذاشتن مدیریت بین آنها و سایر پرسنل بیان میکنند که بایستی مدیران اجرایی در برخورد با این گونه موارد ظرافت و درایت داشته باشند. با توجه به اینکه این سازمانها دارای استعداد های مناسب میباشد باید از پتانسیلهای موجود در سازمان به نحو احسن استفاده و با تشکیل کارگروه های تیمی در انجام امور از اینرسی و مقاومت در مقابل تغییرات کاسته شود. و از ابزارهای مدرن برای تجزیه و تحلیل فرآیندهای سازمانی جهت کاستن پیچیدگی کار و تقلیل زمان انجام کار بهره گیری نمایند. منابع و مآخذ: الف: مجلات و نشریات ۱- رنجبری، بهراد؛ مشرفی ، رسام ، تفکر سیستمی و سیستم های متفکر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰، سال ۸۱۲- ماهرانی حمید، چهارده اصل مدیریتی دکتر ویلیام ادوارد دمینگ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۶، سال ۸۱۳- اخوان، پیمان؛ معینی، علی رضا، بررسی نقش مهندسی مجدد در شبیه‌سازی سازمان، ماهنامه تدبیر،شماره ۱۸۵، سال ۸۴۴- شهایی، بهنام، کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۴،سال ۸۶۵- علیزاده، محسن؛ عرب، محبوبه، کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی، ارائه شده در ششمین

کنفرانس بین‌المللی مـدیران کیفیت، سـال ۱۳۸۴۶- کاخساز ناصـر، پـاکیزگی عقـل،روزنـامه ایران امروز،۲۷ اسـفند ۱۳۸۶۷- حیـدری،داود، عوامـل موفقیت فرد در سازمـان،روزنامه سـرمایه، ۱۹ شـهریور ۱۳۸۶ ب: کتـاب هـا ۸- ایکـاف راسـل، برنامه ریزی تعاملی، ترجمه دکتر سهراب خلیلی، نشر مرکز، ۱۳۸۰.۹ – آگوایو، رافائل ، ۱۴ اصل دکتر دمینگ، مترجم میترا تیموری، چاپ اول، انتشارات آموزه، ۱۳۷۸.

R.J. ALLIO، R. ACKOFF، Iconoclastic Management Authority، ۲۰۰۳. ۱۱ – C. NOVAK، –۱۰ Interview with R. ACKOFF، ۲۰۰۰. ۱۲ – R. ACKOFF، transforming the systems movement، ۲۰۰۴

روش دلفی

علی راد دلفی نـام معبـدی بـا شـکوه و محل تشـکیل جلسات نماینـدگان یونان باسـتان بوده است. جایی که مشـکلات آتن به رای دانشمندان آن زمان گذاشته می شد. نام دلفی بعداً به عنوان یکی از تکنیک‌های آینده‌پژوهی اختصاص یافت. این تکنیک به عنوان یکی از روش‌های مطرح در آینـده‌پژوهی همواره راه‌گشای بسـیاری از دغده‌های آینده بوده است. روش دلفی از جمله موارد روش کلاـن طوفـان فکری است که در حقیقت اجمـاع صـاحب نظران روی مسـاله‌ای خـاص است. از این روش برای دسـتیـابی به بهترین گزینه هنگامی که نظر افراد درگیر مهم است، استفاده می‌شود. همچنین هرگاه پیچیدگی های مسأله به گونه‌ای است که نمی‌توان از روش‌هـای معمول و متعـارف مسـاله را حـل کرد، از این روش کمک گرفته می‌شود.از آن‌جا که همیشه" دو ذهن بهتر از یک ذهن کار می‌کند "باید دیدگاه دیگران به ویژه افراد خبره و کارشـناس را نسـبت به آینده جویا شویم. به عنوان نمونه، از طریق مشورت با دیگران می‌توانیم بفهمیم که آیا از مسافرت به یک شهر مشخص لذت خواهیم برد یا خیر؟ مدیران شرکت‌ها و مقام‌های دولتی برای درک بهترِ رویـدادهای ممکنِ آینـده و اتخـاذ تصـمیم‌های درست به طور مسـتمر از مشاوره بهره می‌جوینـد. اطلاعات را می‌توان از طریق گفت‌وگوی رو در رو، مصـاحبه‌ی تلفنی و پرسـش‌نامه‌ها جمع‌آوری کرد. روش" دلفی "یکی از روش‌هـای نظرخواهیِ مورد علاقه‌ی آینـده‌پژوهان است. در این روش با اسـتفاده از دسـتورالعمل‌های ساختاریافته، پیش‌بینی‌های دقیق‌تری صورت می‌گیرد.بنیان روش دلفی بر پایه‌ی گردآوری نظرهای تمامی کارشناسان کلیدی استوار است. در این روش ، مدیر یا فرد مسوول حل مساله، فرمی را تهیه نموده، سوال مورد نظر را روی آن درج می‌کنـد و این فرم را برای کلیه‌ی افراد صاحب‌نظر ارسال کرده و از آن‌ها می‌خواهد در مـدت زمان مشخصـی به سوال پاسخ گویند. پس از بازگشت پاسخ ها، مدیر آن‌ها را بررسـی و دسـته بندی می‌کند. او می‌تواند روی هر پیشـنهاد تامل کوتاهی داشـته باشد و تحلیل کند که آیا روش پیشنهادی، امکان‌پذیر و شدنی است یا خیر. پس از آن، مدیر برگه هـایی حـاوی فهرست کامـل پیشـنهادها، تهیه و آن‌ها را برای تمام افراد ارسال می‌کنـد و سـپس آن‌ها را در جلسه‌ای حضوری گرد هم آورده، مـدل‌های پیشـنهادی را به بحث می‌گـذارد تـا در نهـایت یکی انتخـاب شود. برتری این روش این است که افراد در هنگام ارایه‌ی پیشـنهاد تحت تاثیر عقایـد یکدیگر قرار نمی‌گیرند و تاثیر جمع را احساس نکرده، آزادانه و به دور از تشویش حضور در جمع نظر خود را ابراز می‌کنند. نقد گروهی کارشـناسان ممکن است به بهبود برخی پیشـنهادها بیانجامد.آینده‌پژوهان بر این ایده تاکید دارند که روش دلفی می‌تواند صرفاً به عنوان تکنیک طوفان فکری ساختاریافته قلمداد شود و غالباً در تمرین‌های آینده‌نگاری ملی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد و دربردارنده‌ی سوالات پی در پی کارشـناسان در قالب یک پرسشـنامه ارائه شده، می باشد. هر بـازگویی یک چرخه را به وجود می‌آورد و وسیله‌ای برای کارشـناسان محسوب می‌شود تا دیـدگاه خود را بیان کننـد. ماحصل هر نوبت نظرسـنجی و گردآوری آراء از لحـاظ کیفی و کمی مورد بررسـی قرار می‌گیرد و بر اساس نظر اکثریت، مخالفان اصـلی برای ارایه‌ی دلایـل مخـالفت خود فراخوانـده می‌شونـد. تعـداد نوبت‌های لازم در هر یک از مطالعات فرضـی به درجه‌ی اجماع و توافقی

بستگی دارد که هر تحقیقی بدان دست می‌یابد.فرضیه‌ی اصلی یک طرح دلفی متداول، توافقی است که در میان یک گروه پژوهشی شکل می گیرد، توافقی که از قابلیت مبدل شدن به الگویی بهره می‌برد که به هر عقیده‌ی شخصی مرجح است. بسیار حایز اهمیت است که کارشناسان در جایگاهی قرار داشته باشند که بیانگر نگرش‌های مستدل و مستند پیرامون موضوع مربوطه باشد تا حدی که به افق ذهنی و محدوده‌ی زمانی مطلوب دست یابند. در عمل، جنبه‌ی کار گروهی کارشناسان، برتری اصلی این روش به شمار می‌رود. با این وجود باید اذعان نمود که مضرات این روش عبارتند از: تمرکز و فشردگی منابع و حساسیت موجود در انتخاب کارشناسان و سوالات به کار گرفته.آن‌چه که می‌تواند به عنوان معیاری در ارزشیابی دیدگاه‌ها و نظرهای ارایه شده توسط آینده‌پژوهان در روش دلفی مورد نظر قرار بگیرد، میزان آگاهی و اطلاعات موثق آن‌ها از ایده‌هایی است که مطرح می کنند. از دورانهای اولیه، آگاهی به آینده، تجربیات زندگی روزمره و هوشیاری نسبت به گذشته وحال بخش ذاتی هستی بشر بوده است. واضح است که بشر امکانات عقلانی در دسترس دارد تا بدان وسیله از اختلاف میان موقعیت‌های مختلف زمانی آگاه باشد و قادر باشد نسبت به تمامی بخش های زمان آگاهی یابد.ما واقعیت را با حواس پنج‌گانه‌ی خود درک می‌کنیم و آنچه را که درك نموده ایم، به صورت اشکال نمادین در مغز و سیستم عصبی خود حفظ و ذخیره می کنیم، در نتیجه به اطلاعات واقعی عینی دست یافته و واقعیت زمانی را که در آن به سر می بریم، درك می نماییم. ما از طریق فرایندهای ذهنی خود، واقعیت را به خاطر می‌آوریم و آن را با قراین همسان‌سازی می‌کنیم و به واسطه‌ی آن، آگاهی تفسیری و ادراکی از واقعیت گذشته به دست می آوریم و می‌توانیم واقعیت را درك کنیم و پیش‌بینی نماییم. بنابراین، آگاهی ادراکی و بینشی نسبت به واقعیت آینده را کسب می‌کنیم.اگر بپذیریم که روش دلفی نیز برای تقویت این آگاهی به کار می‌رود، آن‌گاه می‌توانیم بگوییم آینده‌پژوهی چیزی نیست جز اصلاح هر روزه‌ی آگاهی و این امر یعنی درك و پیش بینی آینده بر اساس توانمندی‌های عقلانی جاری.وجود عینی آینده ناشی از ویژگی تصادفی بودن آن است، که ممکن است به وجود آید یا به وجود نیاید. یعنی حوادث آینده ممکن، چندگانه و تصادفی هستند نه این‌که حادث شدن آن‌ها از پیش تعیین شده باشد. بر این اساس ابداع و کاربرد اصطلاحات و تعابیری مانند" آینده‌ی مطمئن "یا" آینده‌ی پایدار "امری غیرعلمی و تمسخرآمیز است. اما باید به این نکته نیز توجه داشت که وقایع آینده ، مصداق عینی احتمالات کنونی هستند، به این معنا که وقایع آینده، صرف نظر از نهفتگی واقعیت آینده، به طور بالقوه در زمان حال وجود دارند. البته بدیهی است که آگاهی نسبت به چنین وقایعی از آگاهی نسبت به وقایعی که در حوزه‌ی علوم رایج محسوس‌اند، متفاوت است. همانند هر دانش دیگری، آینده پژوهی نیز زمینه ها و شیوه های هستی شناختی و معرفت شناختی خاص خود را برای استدلال حقیقت ادعاهایی که به عنوان آگاهی مطرح می شود، داراست.پیش از هر چیز باید بدانیم که آگاهی از آینده در چارچوبی نظام‌مند قابل بررسی و شناسایی است. نظام آگاهی نسبت به آینده را می‌توان از دیدگاه‌های فراگیر گوناگونی پیرامون اسلوب‌های" شناخت،" مورد بررسی قرار داد. نخست، اسلوب نحوی (نمادشناسانه) برای پژوهش‌های آینده‌گرا که بر شیوه‌شناسی تاکید می کند. به بیانی دیگر، مجموعه‌ای از روش ها، سبك‌ها، الگوها و فنون کسب آگاهی در زمینه‌ی آینده‌پژوهی کاربرد دارند. دوم، اسلوب معنایی (معنا شناختی) پژوهش‌های آینده‌گرا که بر موضوع، درونمایه‌های پژوهشی، معانی و جستارهای مفهومی امور مربوط به آینده تاکید دارد. و سوم، اسلوب واقع‌گرایانه پژوهش‌های آینده‌گرا، که این اسلوب زمانی قابل درك است که از خود می‌پرسیم": چه اصولی برای اجرا، تصمیم‌گیری و تدوین خط مشی‌های پژوهش‌های مربوط به آینده، مدیریت و یا هدایت آن قابل کاربرد است"؟اغلب دوران کنونی را به دلیل گسترش سریع اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی و رشد پرشتاب صنعت و تجارت، عصر اطلاعات یا جامعه اطلاعاتی می نمانند. گاهی از اصطلاح یا واژه‌ی" جامعه‌ی اطلاعاتی "استفاده می شود. اما" جامعه‌ی آگاه "چه طور؟ به نظر می رسد که آگاهی و اطلاعات ،اغلب به عنوان مترادف یا متضاد یکدیگر به کار برده می‌شوند. واقعیت این است که تمایز معناداری میان واژه‌های" آگاهی "و" اطلاعات "وجود دارد. قلمرو اطلاعات رو به گسترش است، اما این لزوماً به این معنا

نیست که آگاهی نیز به همین سرعت در حال توسعه باشد.ممکن است آگاهی قطعی نباشد و یا از لحاظ عقلانی، تعریف دقیقی از ان در دست نباشد. دریافت یک عقیده درست و ریشه دار باید به صورت یک ماهیت عقلانی باز باقی گذاشته شود. به این معنا که پذیرای درونمایه‌ها و ادراکات نوین باشد نه این‌که به عنوان پیش‌اندیشی شناخته شود. اگرچه، بعضی از بخش‌های آگاهی همیشه اندکی یا بیشتر قابل تمییز و از لحاظ عقلانی قابل درک هستند، ولی برخی دیگر از بخش های آگاهی می‌توانند قالب مادی به خود بگیرند یا در این قالب ارایه شوند مانند اساطیر یا افسانه ها، نمادها، موسیقی، دست نوشته ها، کتابها، تصاویر، فیلم ها، محاسبات وپالس‌های الکتریکی در رایانه ها و غیره. آگاهی تلویحی، نوعی آگاهی است که به آسانی به صورت اطلاعات کدگذاری و نظام مند نمی‌شود.شناخت ماهیت و چیستی" آگاهی "دروازه‌ای به سوی درک بهتر آینده‌اندیشی است. در این مسیر همگرایی علومی مانند عصب‌شناسی، هورمون‌شناسی و روان‌شناسی افق تازه‌ای را فراروی علاقمندان قرار می‌دهد و آنان را قادر می‌سازد شناخت واقع‌بینانه‌ای از شکوه روش دلفی یا هر تکنیک آینده‌پژوهی دیگری داشته باشند.

http://novin۲۱.blogsky.com/۱۳۸۸/۰۷/۰۷/post-۱۳۱/

کپسول مدیریت

مهری دنگ کوبان

مقدمه: نیروی کار امروز نسبت به گذشته بسیار با تجربه تر و آگاه تر شده از طبقات گوناگون جامعه می باشد. روش من یا بهترین روش به منظور کنترل و نظارت بر مدیریت هیچ منافعی با شرایط فوق ندارد. در نهایت مردم به دنبال یککار متفاوت والبته بهتردر مدیریت سازمانی می باشند.آن ها به رهبران و مدیرانی نیاز دارند که نه تنها شرایط خوبی را فراهم می آورند بلکه اعتماد و احترام افراد تحت کنترل و مدیریت خود را نیز جلب کنند.باور ما بر این است که وقتی شما از خواسته ها و نیازهای واقعی افراد آگاه هستید بهتر از هر کسی دیگری می توانید وارد عمل شوید. حتی کسی که فکر می کند به کپسول کامل رهبری و مدیریت دست یافته است.کپسول مدیریت اکتشافدر یک روز آفتابی کپسول مدیریت(LpI) خط تولید اولین محصولشان را با تبلیغاتی شروع کرد که به سرعت توسط رسانه های ملی تحت پوشش قرار گرفت:« ما می توانیم همه ی ویژگی های مدیریت کارا و مؤثر را یک جا در یک کپسول گردهم آوریم.رسانه ها کپسول مدیریت را به عنوان یک دست آورد و ابتکار خارق العاده و ویژه معرفی کردند. پس از ابراز تأسف های بسیار از نبود مدیران شایسته در عرصه تجارت، سیاست و سایر بخش های سازمانی، رسانه ها هیاهوکنان به دنبال اطلاعات بیشتری در این زمنیه بودند.سخنگوی LPI گزارش داد که: « اطلاعات به دست آمده از بررسی ها وتحقیقات در صنعت بازگو کننده ی نیاز هر چه بیشتر به کپسول مدیریت می باشد» در پی اقدامی جهت بدست آوردن بازار برا ی محصول جدید، LPI آژانس مستقلی را برای طرح سؤال های مهم و گوناگون از گروه های خاصی در جامعه به کار گرفت.» یک سوال به طور چشم گیری، حیاتی ترین پاسخ را در میان اکثر شرکت کنندگان به خود اختصاص داد: « از میان تمام رهبران و مدیرانی که تاکنون دیده اید، به نظر شما چند نفر از آن ها واقعاً مدیران لایق و شایسته ای هستند.»LPI طی گزارش پس از دریافت و تجزیه وتحلیل نتایج به رسانه ها اعلام کرد که،« اطلاعات بدست آمده از گروه مورد مطالعه از صحت کامل برخوردار می باشد.» مدیران اجرایی سازمان ها و معاونین طبق بررسی به عمل آمده از کمترین امتیاز برخوردار بوده، خصوصاً در سطح مدیریت میانی. فقط تعداد کمی از مسئولان و کا رمندان رده بالا بیان کردند که تاکنون برای یک مدیر واقعاً شایسته و لایق کار کرده اند.»در حالی که تدارکات برای کپسول مدیریت کار بسیار عظیمی بود، یک شخصیت برجسته و قابل احترام در مدیریت سازمانی- که به طور شایسته و بجا تحت عنوان مدیر کارآمد و به خاطر قابلیت ها و توانایی های به اثبات رسیده اش طی سالیان شناخته می شود- با هشداری توجه همگان را بر انگیخت. مدیر کارآمد در یک مصاحبه ی تلویزیونی بیان کرد:« اگر آن ها مخلوط درستی از ترکیبات

مـدیریت و رهبری را کنـار هم نگذارنـد، کپسول مـدیریت به جـای آنکه مفیـد باشـد آسـیب رسان و مضـر خواهـد شـد.»کنفرانس مطبوعاتیکنفرانس مطبوعاتی در پاسخ به توجهی که کپسول مـدیریت به خود جلب کرده و سـروصدایی که راه انـداخته بود، مـدیر بخش روابـط عمـومی صـنایع کپسول مـدیریت به کنفرانس مطبوعـاتی رسـمی دعوت شـد. این کنفرانس هم زمـان به طور زنـده از تلویزیون ملی و اینـترنت پخش می شـد.سؤالات و نظریه هـا توسـط هیئتی از کارشـناسان خـبره، پیشـکسوتان عرصه ی مـدیریت و بازرسان سازمان های ناموفق مطرح شـد. یک تحلیل گر از کنسرسـیوم مـدیریت بین المللی پرسـید:« آیا می توانید تضـمین کنید که کپسول مـدیریت واقعاً اثر بخش است؟»مـدیر روابط عمومی پاسـخ داد:« می توان گفت که کپسول مدیریت حاوی عصاره و چکیده ی درس هـایی از رهبران و مـدیران نتیجه گرا نظیر هیون، نـاپلئون، آتیلا و پاتون است. در واسع مخلوطی قدرتمنـد از ترکیبات اولیه می باشـد.هیاهوسرو صـدایی که به دنبـال کنفرانس مطبوعاتی بوجود آمـد، موجی از شور و هیجان را برای کپسول مـدیریت به راه انداخت. سـفارشات پشت سرهم روانه ی LPI می شـد. نکته ی قابل توجه علاقه ی شدید چشم گیر در همه ی صـنایع بود. تنها در یک هفته وب سایت Ieadership- pill.com بالغ بر هفت میلیون بازدید کننده داشت. نتایج اولیه نشان داد که کپسول فروش بسـیار خوبی دارد.پس از مـدت کوتاهی صـنایع کپسول مدیریت از شـعار جدیدش پرده برداشت: کپسول مدیریت- وقتی که نیاز به مـدیریت و رهبری پیـدا می کنیـد.دعوت به رقـابت و مبارزه طلبی با افزایش محبوبیت و اعتبار کپسول مـدیریت مصاحبه ای با مـدیر کارآمد در صفحه ی اول روزنامه ی« لیدر شیپ تایمز» به چاپ رسید به طور همزمان مورد توجه شبکه های خبری ملی قرار گرفت. مـدیر کار آمـد که کابوس هولناکی برای کپسول مدیریت شده بود، ادعا می کرد که کپسول مدیریت از ترکیبات اشتباهی درسـت شده است.وی بیان نمود: « مشـکل مدیریت به آنچه که در آن است بر می گردد. LpI سعی کرده است که محصولش را با دروس کلاسـیک مـدیریت به همه جا انتشار دهـد، اما ظاهراً آن ها کاملاً در اشـتباه هسـتند. من کسانی را دیـده ام که از کپسول مـدیریت اسـتفاده می کننـد و فقط به نتایـج مثبت به دست آمـده از کارشان توجه دارنـد. در حالی که مـدیران و رهبران واقعاً شایسـته و لایق علاوه بر این، اعتماد و احترام کارکنانشان را نیز بـدست می آورند. آن ها در قدرت دادن به دیگران بی نظیر بوده و اجازه می دهند که آن ها بداننـد کاری که انجام می دهنـد از اهمیت بسـیار بالایی برخوردار است.»سـخنان و نظریات مـدیر کارآمـد تریدیدهایی را نسبت به کپسول مـدیریت برانگیخت و سؤالات و اعتراضـات بی شـماری را روانه ی LPI کرد.مـدیر اجرایی سازمان گفت:« باید برای این مـدیر کـار آمـد برنامه ای ترتیب دهیم. دیگر هیـچ کس به شـیوه ی بـدون کپسول مـدیریت نمی کنـد. او بایـد متوجه این موضوع شود.» مدیر روابط عمومی در پاسخ گفت: وی مصر است که یک رقابت بدون کپسول را آغاز کنیممدیر اجرایی سازمان با عصـبانیت گفت: بگو ببینم منظورش از مبارزه طلبی بـدون کپسول چیست؟» مـدیر روابط عمومی پس از مکث کوتاهی گفت:« مثل یک نوع تست مزه می باشـد، مـدیریت با کپسول در مقابل مـدیریت بـدون کپسول. یک هیئت بی طرف دو گروه کاری با عملکرد ضعیف را که به ارائه ی خـدمات نـامطلوب به مشتریـان، روحیه ی نامناسب و سود دهی کم دچار شـده انـد انتخاب می کنـد. مـدیر کارآمـد رهـبری یکی از گروه هـا را به دست می گیرد، بـا این هـدف که در مـدت دوازده مـاه بـدون اسـتفاده از کپسول مـدیریت وضـعیت گروه را تغییر دهـد.آماده سازی رهبری و مدیریت تنها آن چیزی نیست که در حضور شـما رخ می دهد بلکه چیزی اسـت که در غیاب شـما رخ می دهد هیئت بی طرف که بر رقابت بدون کپسول نظارت داشت، شرکت های درمانده و آژانس های دولتی با سود دهی پائین را هفته ها زیرو رو کرد. یافتن سازمان های مبتلا به سوء عملکرد در هر صنعتی که بتوان به آن ها تغییرات سریع و رقابت شدید را وارد نمود، کار مشـکلی نبود.پس از بررسـی ها و مشاوره های دقیق هیئت فوق دو شرکت بی رونق را که سود دهی نداشـتند مشخص کرد. سپس ضعیف ترین افراد در این سازمان ها به عنوان اعضای گروه جدید انتخاب شدند. این دو دسته در واقع گروه های رقابت بـدون کپسول را تشـکیل دادند.طبق گزارش هیئت منصـفه هر دو گروه شدیداً نیازمند یک مدیریت کارآمد و اثر بخش بودنـد و آن ها طی دو سال گذشـته دچار تغییرات مـدیریتی زیادی شـده بودند . اعضای دو گروه در ارزیابی های عملکردی

که بر روی آن ها انجام گرفت به عنوان افراد تنبل، اخلال گر و بی تفاوت و بی مسئولیت شناخته شدند.با نزدیک شدن شروع مبارزه ی بدون کپسول رسانه های مختلف از سراسر کشور به منظور استقرارشان جهت مشاهده ی این اتفاق بزرگ به شهر هجوم آوردند.مدیر کارآمد نیز پذیرفت که یک جلسه پرسش و پاسخ زنده با مطبوعات در مورد رقابت بدون کپسول داشته باشد.« به چه منظور برای رقابت بدون کپسول به یک سال تمام وقت نیاز دارید؟» سؤالی بود که گزارشگر رادیو ملی پرسید. مدیر کارآمد پاسخ گفت:« خوب، وقتی در مقام مسئول یک گروه هستید، برای اینکه واقعاً کارآمد و اثر بخش باشید به زمان نیاز دارید.» او با تکان دادن سر گفت« متوجه شدم پس موضوع داشتن وقت کافی برای گرفتن نتیجه است.»مدیر کارآمد ادامه داد:« رهبری و مدیریت کارا و اثر بخش خیلی بیشتر از فقط بدست آوردن نتیجه می باشد. این بدان معنی است که باید اعتماد و احترام گروه را نیز بدست آورد. بسیاری از مدیران فقط به بدست آوردن نتیجه توجه می کنند و از کارمندانشان غافل می شوند. آن ها آنقدر بر سر کارمندانشان می زنند تا کار انجام گیرد.تعریف آن ها از مدیریت بازده کوتاه مدت گروه می باشد، اما از طرف دیگر تجربه ی واقعی رهبری و مدیریت جلب حس اعتماد و احترام گروه، بالا نگه داشتن انگیزه ی آن ها و کمک به رسیدن به مراتب بالاتر می باشد. در نتیجه گروه ها با یکدیگر کار خواهند کرد و همواره به طور ثابت با گذشت زمان همکاری می کنند- حتی اگر مدیر نیز حضور نداشته باشد.»معجون سریصداقت اساس اعتماد و احترام است در اولین روز مبارزه و رقابت بدون کپسول، مدیر کارآمد طبق برنامه ریزی قبلی دقیقاً ساعت هشت صبح در جلسه ی ملاقات با گروهی که توسط هیئت منصفه انتخاب شده بود، حاضر شد. هر چند تا ساعت هشت و ربع تنها فرد حاضر در اتاق کنفرانس بود. رفته رفته افراد وارد شدند که البته اکثر آن ها به نظر می رسید هنوز خواب بودند.مدیر کارآمد با بی اعتنایی به این استقبال سرد ادامه داد:« مطمئن هستم که همگی شما بی صبرانه مشتاق این هستید تا در مورد رقابت بدون کپسول کمی بیشتر بدانید.» مدیر منابع انسانی غرغرکنان گفت: « بله، همگی ما می دانیم که در بدترین گروه ممکن قرار گرفته ایم. این طور که معلوم است شیوه ی شما بدون کپسول می باشد در حالیکه مدیر تیم مقابل متوسل به کپسول های مدیریت است. لذا ما هیچ شانسی را برای خود نمی بینیم. از این به بعد دوازده ماه به دنبال کار خواهیم بود، اما هیچ کس ما را استخدام نمی کند، دیگر تا آخر عمر به ما شکست خوردگان بدون کپسول خواهند گفت.»در حالیکه مدیر کارآمد به اتیکت نام جاویر چشم دوخته بود نتوانسته اند تیم موفق و کارآمدی تشکیل دهند آشنا شده ام. اما لازم است بگویم که چیزهایی در مورد معجون سری مدیریت کارآمد و موثر یاد گرفته ام.»مدیر کارآمد به سؤال نوشته شده روی تختهٔ پشت سرش اشاره کرد: « اگر شما هر چیزی را که از یک مدیر می خواستید می توانستید بدست آورید، چه آروز و خواسته ای داشتید؟»سالن در سکوت فرو رفته بود. چند دقیقه گذشت تا اینکه دنزل فردریک مدیر فروش شروع به صحبت کرد:« از مدیریت چه انتظاری دارم؟ نظر شما در مورد مدیری که هیچ وقت حضور ندارد چیست؟همه به نوعی خود را جمع و جور کردند. مدیر کارآمد با خونسردی با این نیش و کنایه ی وی برخورد کرد و به او گفت:« دنزل، اگر تو یک از ما بهترون بودی، فکرمی کنم به دردسر می افتادم. چه طور است که جور دیگری به قضیه نگاه کنیم؟دنزل که متوجه شده بود تلاشش برای بهم ریختن عصبانی کردن مدیر کارآمد تأثیری نداشته ادامه داد:« خوب، من آرزو دارم که مدیران حقیقت را به ما بگویند یعنی به جای دورغ گفتن با ما رو راست باشند.»مدیر کارآمد با تمجید از وی گفت:« من صداقت و سادگی تو را تحسین می کنم. حال می توانی مثالی برای من بزنی؟»دانیل نونان که در تکاپوی بهبود کارش بود گفت: « من می توانم. مثلاًـ وقتی که مدیر ارشد به ما می گوید هیچ کس را از کار اخراج نخواهیم کرد، اما درست سه هفته بعد نیمی از افراد پروژه ی من کارشان را از دست می دهند.مدیر کارآمد ادامه داد:« تمام بررسی ها نشان داده است اولین چیزی که کارمندان از یک مدیر می خواهند صداقت وی است. صداقت و درستی یک سری از ارزش های عملکردی را بوجود می آورد. وقتی نحوه ی عملکرد مدیری ارزش های سازمانی را به وجود می آورد و شکل می بخشد، نتیجه کار بوجود آمدن یک فرهنگ مبتنی بر ارزش ها می باشد. این اساس صداقت ودرستی است یعنی اولین ماده ی تشکیل دهنده ی معجون

سری.»مشارکت و همکاری پتانسیل و نیروی بالقوه گروه را بارور می سازد. ملیسا اکرت سرپرست از اطلاعات شرکت گفت: به نظر می رسد قوانین برای کسی که سمت مدیر را به دنبال خود می کشد فرق می کند.» مدیر کارآمد از او خواست تا بیشتر توضیح دهد.ملیسا گفت:« تمام پول، اعتبار و قدرت به سمت بالا دستی ها می رود و همین طور از کارمندانی که تمام کار به دوش آن ها است و نزدیک ترین افراد به مشتریان می باشند، دورتر می شود. این چیزی نیست که از آن بتوان تحت عنوان شرایط برابر نام برد.»لاری جنسین از قسمت بازاریابی ادامه داد:« این یک نوع حس حلقه ای جدا از زنجیر بودن است. هر کدام از ما در این گرفتاری و مشکل نقشی را ایفا می کنیم. آنقدر سرمان به کار خود و حفاظت از ملک خود مشغول است که فراموش می کنیم عضو یک گروه هستیم.»مدیر کارآمد خاطر نشان کرد:« لاری، گاهی اوقات حفظ قلمرو و حیطه ی شخصی کار آسانی است. دومین ماده ی تشکیل دهنده ی معجون سری یعنی- مشارکت و همکاری- بیان می کند که مدیران باید به کارمندانشان در انجام کارها، یادگیری و با هم رشد کردن در یک مجموعه کمک کنند.تخمین وتصدیق سبب می شود افراد بدانن کاری که انجام می دهند حائز اهمیت می باشد.مدیر کارآمد پرسید: « دیگر چه انتظاری از یک مدیر دارید؟»سارا هاوکینگز که در صندوق دریافت کار می کرد پاسخ داد:« من دوست دارم مدیران به ما بگویند که برای چه کسی کار می کنیم.» رایان فالچر که در بخش ارائه ی خدمات به مشتریان کار می کرد گفت:« این جزء آروزهای من نیز می باشد. تنها باری که آخرین رئیسم با من صحبت کرد زمانی بود که مشکلی پیش آمده بود. فکر نمی کنم که حتی اسم من را می دانست.»بنابراین تحسین وتصدیق که آخرین ماده تشکیل دهنده برای معجون سری مدیریت کارا و اثر بخش می باشد سبب می شود افراد احساس ارزشمند بودن کنند.در جستجوی صداقت مدیریت کاری نیست که شما در مورد کارمندانتان انجام می دهید بلکه کاری است که به همراه آن انجام می دهید یک هفته بعد، مدیر کارآمد تحت اولین آزمایش مصرف دارو قرار گرفت و نتیجه کپسول مدیریت و رسانه ها فرستاده شد. نتیجه ی آزمایش نشان داد که او از کپسول استفاده نکرده و در عین حال گروهش پیشرفت کرده است. گر چه شواهد اولیه نشان می داد که گروه مقابل در رقابت بدون کپسول به نتابج قابل توجهی در هر یک از پارامترهای آزمایش سه گانه دست یافته است. در مقابل تیم مدیر کارآمد شروع آهسته ای داشت.صبح جلسه ی بعد در حالیکه مدیر کارآمد ساعت ۷:۵۰ دقیقه وارد اتاق کنفرانس شد توسط عده ای از اعضای گروه مورد استقبال قرار گرفت. آن ها گفتند:« ما می خواستیم یک جای خوب برای خود بگیریم.» رأس ساعت ۸ بیش از نیمی از اعضای گروه حاضر شدند و در جای خود نشستند.مدیر کارآمد رو به آن ها گفت:« از آمدنتان متشکرم. من همیشه این را به فال نیک می گیریم. خب، تا کجا پیش رفته بودیم؟»دنزل فردریک صحبت وی را قطع کرد و گفت :« پس بقیه چی؟» او در پاسخ گفت ما می توانیم بدون آن ها شروع کنیم.» دنزل درپاسخ گفت:« فکر کردم که قصد یک تیم منسجم تشکیل دهید. وی در جواب ادامه داد:« همین طور است. اما تیم های کارآمد نمی توانند کسانی که از خود تلاشی نشان نمی دهند، آهسته حرکتت کنند، همگی ما تصمیم گرفتیم که امروز صبح اینجا باشیم و کسانی که به گفته ی خود عمل نمی کنند، در واسع نسبت به دیگران بی احترامی می کنند.هنر تحسین وتقدیرتمجید و تشکر آسان ترین راه برای این است که افراد بدانند مورد تقدیر قرار گرفته اند. نتایج سه ماهه ی اول رقابت بدون کپسول در مطبوعات و رسانه ها اعلام شد. گروه مقابل عملکرد بهتری به لحاظ جلب مشتری و سود دهی از خود نشان دادند، اما روحیه ی آن ها به نظر رفته رفته رو به کاهش بود. در مقابل گروه کارآمد به پیشرفت های قابل توجهی در هر سه فاکتور آزمایش سه گانه دست یافت.مدیر کارآمد طی اظهار نظری گفت:« ما پیشرفت های خوبی در ایجاد فرصت ها، استفاده از فرصت ها و سرمایه گذاری روی فرصت ها داشته ایم. تا رسیدن به هدف در این بازی راه زیادی وجود دارد و می خواهیم بدون کپسول مدیریت پیروز شویم.»دانیل پرسید:« چگونه می توانیم تحسین وتصدیق را عملی کرده و به اجرا در آوریم؟»مدیر کارآمد در پاسخ به وی گفت:« گفتن جمله ی از شما متشکرم یک راه ساده ی آن می باشد. می توانید تغییر بزرگی در طرز تفکر افراد نسبت به خود با تحسین وقدردانی از تلاش آن ها و نشان دادن اهمیت کاری که انجام می دهند، بوجود آورید.

نکته ی کلیدی دراین جا پیروی از قوانین، تمجید وتشکر مؤثر می باشد.»دانیل گفت:« قوانین»وی ادامه داد:« بله، تمجید و تشکر موقعی مؤثر می باشد که همراه با صمیمیت و خولص بوده و تا حد امکان بلافاصله بعد از رفتار قابل استحقاق انجام گیرد. این کار بایـد تنهـا در مواقعی صورت گیرد که تمجیـد وتشـکر قابل توجیه باشـد، نه اینکه هر بار که فرد کار درستی را انجام می دهـد.»اگر زمان کوتاهی را برای تجدیـد قوا مکث کنید، مطمئناً راه طولانی را می توانید. بپیمایید تیم کارآمد دریافت که فرصت ها و موقعیت های بی شماری به منظور اعطای لوح سپاس به پیروان قابل استحقاق معجون سری وجود دارد. هر چند مواقعی نیز وجود داشت که اوضـاع خوب پیش نمی رفت. وقتی اعضـای گروه کمتر از حـد قابل انتظار کار می کردنـد، مسـلماً امکان قـدردانی از آن ها وجود نداشت.مدیر کارآمد می دانست که افراد با عملکرد ضعیف توانایی این را دارند که بهتر کار کنند. به جای صرف انرژی و تمرکز در عملکرد ضعیف آن ها تصمیم گرفت که آن ها را به مسیر صحیحی باز گرداند.بدین منظور با آن ها جلساتی ترتیب داد و برنامه های کاری را مشخص کرد، آن ها را در قسمت ها و پروژهایی برای کار تعیین کرد که بیشتر استعداد داشته و یا لیستی از اعضای تیمشان به عنوان مشاور تهیه کرد. سپس مـدیر کارآمـد با پیشـرفت عملکردشان از آن ها تشکر و قـدردانی نمود.در راسـتای عملی نمودن تحسین و تصدیق مدیر کارآمد تصمیم گرفت که از گزینه های دوستانه- خانوادگی نظیر وقت کار شناور، تقسیم کردن کارها و انجام مشترک آن ها، ارتباط تلفنی و کار فشرده هفتگی استفاده کـد.او به گروهش گفت:« قبول می کنم که همگی شـما در محیط خـارج از کـار نیز زنـدگی داریـد.»در ضـمن مـدیر کارآمـد به منظـور تحسـین عملکردهـای خوب زمـانی را برای وقفه و استراحت فکری اختصاص داد.کامل کردن معجون آدمها خودشان شروع به فکر کردن می کنند به شرطی که شما این کار را برای آنها نکنیـد« مسابقه ای که رو به پایان است» مطبوعات اقتصادی که موضوع را دنبال می کردنـد با یک شوک مواجه شدنـد، اکنون تیم مـدیر کارآمـد به لحـاظ سوددهی شانه به شانه ی گروه مقابل حرکت می کرد. اما به لحاظ داشـتن روحیه و ارائه ی خـدمات به مشتریـان بسیار پیشـی گرفته بود.شایـد پر سـرو صـداترین خبر، افزایش میزان تحرک کار از سوی کارمنـدان گروه مقابل در رقابت بدون کپسول بود.با افزایش بی اعتمادی مشتریان کپسول مدیریت سـهام LPI به شدت سـقوط کرد. به امید گذر از بحران سه ماهه ی چهارم مدیر گروه مقابل شـروع به مصـرف چهار برابر کپسول مدیریت نمود. در میان تمام این آشـفتگی ها، مدیر کارآمد تیمش را بر روی سه اصل معجون سـری متمرکز کرده بود. او رو به تیمش درجلسه ی ملاقات گفت:« زمان مسابقه و اتحاد فرا رسیده است . این مرحله ی پایانی می باشـد. پس با تمام قوا بمایند و پا پس نکشـید.سارا مشـتاقانه پرسـید:« نقشه ی حمله چیست؟»مدیر کارآمد پاسخ داد:« من مسئولیت تصمیم گیری آن را به تیم واگذار می کنم. طی این یک سال شما به اندازه ی کافی مهارت واطمینان دربه کار بستن صداقت و یکپارچگی، مشارکت و همکاری و تحسین و تصدیق به دست آورده اید. از هم اکنون تا بقیه ی رقابت بدون کپسول علمی کردن صداقت، همکاری وتحسین باید شعار شما باشد.»جاور روبلز پرسید:« اگر توانستیم چه؟» مدیر کارآمد گفت:« روزی یک مدیر با تجربه به من گفت که تو فقط هدف را ترسیم کن و کنار بایست.»جاویر گفت:« متوجه منظورتان نمی شوم.»« به توانایی ات در فکر کردن به خود اطمینان داشته باش. خودت را دست کم نگیر. من به تو قدرت می دهم تا به هدف برسی، هر چند به نظر می رسـد که خودت قـادر به انجـام این کـار هستی. فقـط تـا آن جـا که می توانی بهترین قضـاوت را داشـته بـاش و من از تو حمایت خواهم کرد.»مـدیریت عبارتست از: فرآینـدی که افراد طی آن به جایی که قرار است برونـد فرسـتاده می شونددر طول اولین روز سه ماهه ی آخر لاری و رایان به کمک یکـدیگر مقدمات برگزاری مراسم پذیرایی وقدردانی از مشتریان را ترتیب دادند.رایان بـه بقیه ی اعضـای گروه توضیـح داد که:« بـا روی هم ریختن تجربه هایمـان در زمینه ی خـدمات مشـتری و بازاریـابی، من و لاـری تصـمیم گرفتیم که دست به روش های جدیـدی برای بهبود ارتباطمان با مصـرف کننـدگان نهایی بزنیم، و این در حالی است که در همان جا از آنها تشکر و قـدردانی به عمل می آید.»لاری افزود:« افزایش ارتباط با مشتریانمان حس اعتماد و همکاری متقابلی را به وجود می آورد.»در عین حاتل ملیسا برنامه ی مـدیریتی اش را کامل کرد و سـپس از نرم افزار یانگ جهت بنیان گذاری یک برنامه

ی کـامپیوتری به منظور افزایش مهـارت در مـدیریت اسـتفاده کرد.قبـل از تست بتـا آن ها یک نمونه ی اصـلی برا ی مـدیر کارآمد آورنـد.مـا نـام شایسته ای برای این برنامه انتخاب کرده ایم– مـدیریت: فراتر از یک کپسول می باشـد.بالاترین چیز برای یک مـدیر بـدست آودرن احترام و اعتمـاد نیمش اسـتبا افزایش قـابلیت اعتمـاد وقـدرت تصـمیم گیری گروه، مـدیر کارآمـد اکثر اوقاتش را با اطمینان خاطر از اینکه اعضای گروهش منابع مورد نیاز را در اختیار دارنـد سپری می کرد. او به آن ها اعتبار و اعتمادی داده بود که آنها را تشویق می کرد تا خود فکر کرده، تصمیم گیری کنند و در صورت لزوم برای کاهش فشار استرس به خود استراحت ذهنی و فکری دهنـد.مـدیر کارآمـد همچنـان از طریق جلسات مشاوره ی تک به تک در دسترس اعضای گروه بود و زمانی را برای شـنیدن وجویا شدن نظرات آن ها پیشرفت کار اختصاص می داد. با نزدیک شدن پایان رقابت بدون کپسول به او اثبات شده بود که همه ی اعضای گروه با اصول معجون سری زندگی می کنند.

تمرکز روی هدف

نویسنده: برایان تریسی خلاصه کتاب: مترجم: منیرالدین اعتضادی– تخلیص:کاری مشترک از ملیحه محمودی ثانی و مهناز انارکی– مقدمه: همانطور که انرژی متمرکز در اشعه لیزر می تواند فولاد را برش دهد، توانایی شـما درتشخیصِ مهمترین عامل موفقیتتان، در هر وضـعیتی، شـمارا قادر می کند تا در هر کاری به بالاترین سـتون موفقیت برسید. امروزه شاید ما در بهترین عصر در تاریخ بشر به سر می بریم. تا کنون هرگز برای این تعداد زیاد مردم تا این حد فرصت و امکانات برای رسیدن به اهداف وجود نداشته است. میزان رفاه، طول عمرمفید، انتخاب گسترده و ثبات جهان از نظر صلح و کامیابی تا این حد بی سابقه است.ضمنا ترکیب انفجار اطلاعات و تکنولوژی در سالهای اخیر از یکطرف و تشدید رقابت در کلیه زمینه ها از طرف دیگر باعث ایجاد شـتاب در سـرعت تحولات شده است، روز به روز کارهـا بیشتر و وقت کمتر می شود بنظر می رسـد وظـایف و مسـئولیت هـا مـدام در حال افزایش است و هرگز در شبانه روز وقت کافی برای انجام تمام کارها وجود نـدارد.این نوشـته گامی است برای پیش بردن شـما در موفقیت کاریتان واین که در عین حال وقت بیشتری برای فعالیتهای شخصی داشته باشید شما در می یابید چطور توانایی هایتان را بشناسید و چگونه از آنها در حوزه های جدیـد اسـتفاده کنید و بتوانید پاسـخی برای این سوال که" حقیقتا می خواهید با زندگی تان چه کنید" ؟داشـته باشـید.از تمام توانتان اسـتفاده کنیـدبا پیروی از روش تمرکز روی کارهای کم ولی ارزشـمند و نپرداختن به امور کم ارزش می توانید کیفیت زندگی تان را طی چند ماه به نحو چشمگیری افزایش دهید.بیشتر مردم به این ادعا با نظر تردید می نگرند آنها نمی توانند باور کنند دو برابر کردن درآمـد و بطور هم زمان دو برابر کردن اوقات فراغت امکان پـذیر باشد. اغلب مردم در دام این باور قدیمی گرفتارند که تنها راه افزایش در آمد افزایش ساعات کاری است. پیتر دراکر عصـر حاضـر را عصـر دانش کار می نامد. در این عصر دیگر به شمـا نه برای مـدّت زمـان انجـام کار، بلکه بابت کیفیت انجام کار در همان مـدّت، دسـتمزد پرداخت می شود. این تحول در ماهیت کار فرصت های نامحدودی را برای افراد خلاقی که آن را غنیمت بشـمرند و از آن اسـتفاده کنند به وجود می آورد.کارایی خود را دو برابر کنیـددر اینجا روش ساده را برای شـما توضیـح می دهیم که تقریبا کاریایی آن را برای دست یافتن به این مطلوب، می توان تضـمین کرد و ارزش خـود و درآمـدتان را دو برابر کنیـد.قـانون ۲۰/۸۰نخست فعـالیت هـایی را که برای شـما و سازمانتـان بالاترین ارزش را دارند را شناسایی کنید . قانون ۲۰/۸۰ چنین است:۲۰ درصد از فعالیت های شما بیش از ۸۰ درصد ارزش کلیه فعالیت های شما را در بر دارد. اوقات خود را بیشتر صـرف کارهایی کنید که دارای بالاترین ارزش هسـتند و این امکان را برای شـما بوجود می آورنـد تا بهترین نتایج ممکن را به دست آورید. به این ترتیب بهره وری، عملکرد، کارایی و نهایتا دسـتمزدتان افزایش پیدا می کند و پس از چنـدی دو برابر می شود.خود را مسئول بدانیـدقبول مسـئولیت کامل زنـدگی تان به این معنی است که دیگران را به خاطر ناکامی های شخصـی تان سـرزنش نکنیـد و آن ها را توجیه شـکست های خود ندانیـد. از این لحظه به بعـد به هیچ دلیلی دیگران را

مورد انتقاد قرار ندهید.در مورد وضعیت خودتان یا مواردی که در گذشته روی داده است شکایت نکنید. تمامی ای کاش ها و چه می شد اگر ها را حذف و در عوض به آنچه که خواسته واقعی شما و مقصدتان است تمرکز کنید.از این به بعد هر اتفاقی که بیفتد به خودتان بگویید" من مسئولم "یعنی اگر اشتباهی رخ داد مسئولیت آن را قبول کنید و به دنبال راه حل بگردید.قبول مسئولیت اساس بها دادن و احترام به خود و احساس شایستگی است". قبول مسئولیت "اساس شخصیت همه ی انسان های برجسته است.روی هر چیز تمرکز کنید در همان زمینه رشد می کنیداساس زندگی توجه است. توجه شما به هر چیز جلب شود قلبتان نیز به همان سو می رود معطوف کردن توجه از فعالیت های کم ارزش به موارد ارزشمند برای انجام هر کاری در زندگی اساس است.روانشناسان و سایرین متوجه شدند که فقط مشاهده یک رفتار توسط دیگران باعث بهبود آن می شود.وقتی شما خود را درحین فعالیت تحت مشاهده قرار می دهید. آن کار را با هوشیاری بیشتر و بهتر انجام می دهید.اگر توجه خود را به هر جزئی از رفتارتان معطوف کنید، عملکرد شما در آن زمینه در مقایسه با وضعیت معمولی بسیار بهتر خواهد شد.قانون بازده مضاعفقانون بازده مضاعف مربوط به استفاده از روش تمرکز است . این قانون چنین است: هرچه بیشتر بر ارزشمند ترین فعالیت های خود تمرکز کنید در انجام آن ها متبحر تر می شوید و زمان کمتری برای انجام آنها نیاز دارید. عادهایتان تعیین کننده سرنوشت تان هستندتقریبا هر کاری که انجام می دهید عادت های شما در آن نقش تعیین کننده دارند. به جرات می توان گفت که حداقل ۹۵ درصد از فعالیت اوقات بیداریتان مانند گفتار، کردار و عکس العمل ها تحت تاثیر عادت های شما قرار دارند.خوشبختانه همه ی عادات قابل یادگیری هستند.عادت را می توان یک عکس العمل طبیعی به محرکات تعریف کرد.یک عادت پس از ایجاد از بین نمی رود فقط می توان آن را با عادت جدید و بهتری جایگزین کرد ما شکل دهنده عادت های خود هستیم و عادت های ما نیز شکل دهنده ما.گوته می نویسد :((هر چیز قبل از اینکه آسان شود مشکل است.)) ممکن است شما برای پرورش عادات فکری و رفتاری جدید به تلاش و انضباط بسیار زیادی نیاز داشته باشید اما پس از دستیابی به آنها می توانید کارهای بسیار بیشتری را با کمترین تلاش به انجام برسانید.قانون برندهفرمول برنده در روش تمرکز از چهار بخش تشکیل شده داست: ساده کردن، استفاده از اهرم، سریع بودن و پیشرفت تصاعدی .ساده کردنبیاموزید که هرکاری را چگونه ساده کنید شما باید دائما به کاهش و حذف فعالیت هایی بپردازید که بسیا زمان بر هستند و کمک شایانی نیز به هدف هایتان نمی کنند.استفاده از اهرمشما باید نیرو ها و توانایی های خود را اهرم کنید تا نتایجی بیش از آنچه فکر می کنید بدست آورید. هفت نوع اهرم وجود دارد که شما می توانید از آنها استفاده کنید که می توان نام برد از:۱-دانش دیگران: این دانش می تواند موجب صرفه جویی بزرگی در هزینه شود و همچنین از پرداختن به کار دشوار به مدت طولانی جلوگیری کند، جستجو در کتاب ها ،مجله ها، نوارها ، مقاله ها و کنفرانس ها برای یافتن ایده ها و الهامات منابعی هستند که میتوان در قالب دانش دیگران از آنهااستفاده کرد. ۲-انرژی دیگران: انسان های بسیار موثر همواره به دنبال راه هایی برای واگذاری و ارجاع کارهای کم ارزش به دیگران هستند تا بتوانند وقت بیشتری را صرف فعالیت هایی کنند که بیشترین سود را برای آنها داشته باشد.۳-پول دیگران: توانایی وام گرفتن ازمنابع مالی دیگران به شما امکان می دهد تا کارهای بزرگی انجام دهیدشما باید همیشه به دنبال فرصتی برای قرض وسپس سرمایه گذاری در کارهایی که بازدهی بالایی دارند باشید.۴-موفقیت های دیگران: با مطالعه موفقیت های سایر مردم و سازمان ها می توانیددر وقت خود صرفه جویی کنید و کیفیت کار خود را بسیار افزایش دهید.۵-شکست های دیگران: بنیامین فرانکلین می گوید:))انسان می تواند قدرت تشخیصِ خود را بخرد یا آن را قرض بگیرد.اگر آن را بخرد تمام بهای آن را بر حسب زمان و هزینه پرداخت می کند. اما با درس گرفتن از شکست های دیگران وبدون صرف وقت و هزینه در واقع این توانایی را قرض می گیرد.))۶-ایده های دیگران۷-ارتباط با دیگران: هر کسی را می شناسید،افراد زیادی را می شناسد که بسیاری از آنها ممکن است برای شما مفید باشند.یک معرفی به فردی کلیدی می تواند روند زندگی تان را کاملا تغییر دهد.سریع بودندر اجتماع امروزی ما نیاز مبّرم به سرعت عمل داریم. در زندگی به دنبال راه هایی برای انجام سریع تر کار ها

برای افراد و مشتریان کلیدی تان باشید.پیشرفت تصاعدیروش اصلی برای پیشرفت تصاعدی،کار کردن با افرادی است که مهارت ها و توانایی های مکمل شما را دارند.روش الف ب پ ت ث را روزانه به کار گیرید از این روش برای الویت بندی کارها استفاده کنید. فعالیت نوع ((الف)) مهم است.این فعالیت حتما انجام شود چون منجر به کسب نتایج مهمی می شود. فعالیت نوع ((ب))کاری است که باید انجام شود اما میزان تاثیر نتایج حاصله از آن به اندازه نتایج بدست آمده از فعالیت نوع الف نیست در ضمن تا زمانی که فعالیت نوع الف به اتمام نرسیده فعالیت ب را آغاز نکنید. فعالیت نوع ((پ))خوب است که انجام شود اما تاثیر چندانی در موفقیت شما ندارد. مانند خواندن روزنامه،صرف چای و... فعالیت نوع ((ت)) قاعده این است که شما می توانید حتی الامکان انجام کاری را که فرد دیگری قادر به انجام آن است به وی واگذار کنید تا فرصت کافی برای کارهایی که تنها خود شما می توانید انجام دهید به دست آید. فعالیت نوع ((ث)) این نوع فعالیت شاید در گذشته مهّم بوده ولی در حال حاضر توقف آن اثری بر زندگی حرفه ای شما نخواهد داشت که می توانید آن را به کلی حذف کنید.هفت کلید برای بهره وری بیشتر۱- سخت کار کنید:تمام طول ساعت کاری را کار کنید و وقت را تلف نکنید.محل کار جایی برای گپ زدن با دوستان نیست.۲-سریع تر کار کنید:برای انجام دادن کار در خودتان احساس فوریت ایجاد کنید.کار را فورا به دست بگیریدو هیچ زمانی را از دست ندهید.۳-کارهای ارزشمندتر را انجام دهید:به خاطر داشته باشیدمیزان ساعات کاری شما در مقایسه با ارزشِ کارِ به اتمام رسیده وکیفیت و کمیت آن اهمیت چندانی ندارد.۴-کارهایی را که در آن مهارت دارید انجام دهید:هنگامی که فعالیت های تخصصی خود را انجام می دهید،حاصل کارتان نسبت به شخصی کم تجربه بسیار بیشتر خواهد بود.۵-کارها را دسته بندی کنید:چند کار مشابه را همزمان انجام دهید به این ترتیب،سرعت انجام کار بیشتر می شود و زمان صرف شده برای هر فعالیت تا ۸۰درصد کاهش می یابد.۶- کارها را ساده کنید:ساده کردن کار آن را آسان می کند. چند بخش از کار را بایکدیگر ادغام کنید تا تعداد مراحل انجام آن کاهش یابد.۷- ساعات بیشتری کار کنید: درمورد فراغت از کار اینکه یک واقعیت است که قدری کار رازودتر شروع کردن و دیرتر دست کشیدن،بهره وری را افزایش می دهد.زندگی تان را ساده کنیدشش راه برای ساده کردن زندگی روزانه:۱- زندگیتان را سامان دهی کنید.قبل از شروع فضای محل کارتان را مرتب کنید،کارهای اضافی را روی زمین بگذارید هر بار نباید بیش از یک کار روی میزتان قرار داشته باشد.۲- نوشته های بدرد نخور خود را دور بریزید.۳- برای ایجاد لحظاتی سکوت در زندگیتان بعضی کارها را نکنید.بگذارید تلویزیون خاموش باشد تا با ایجاد سکوت ذهنتان به آرامش برسد تا بتوانید بهتر عمل کنید در این راه برای گفتگو با اعضای خانواده و دوستانتان وقت بیشتری را پیدا می کنید.۴- اتومبیل ،کمد و کاراژ خود را وارسی کنید و خود را از هرچه که از مد افتاده،غیر قابل استفاده یا غیر قابل تعمیراست خلاص کنید. وسائل اضافی خود را به افراد محتاج و مؤسسات خیریه اهدا کنید.۵- هر روز تنهایی را تمرین کنید. روزانه نیم تا یک ساعت تنها باشید واجازه دهید که ذهنتان استراحت کند نفس عمیق بکشید و بگذارید افکارتان شناور شود.۶- خود را متعهد کنید که مراحل ساده کردن زندگی روزانه را انجام دهید. همین که اولین قدم را بردارید،خود به خود به انجام سایر اقدامات ترغیب می شوید.از با ارزش ترین سرمایه تان استفاده کنید بزرگترین سرمایه شما توانایی فکر کردن است.قابلیت اتخاذ تصمیم و سپس عمل به آن تعیین کننده تمام چیزهایی است که برایتان پیش خواهد آمد.علاوه براین شما میتوانید بر انتخاب افکار و عکس العمل های خودتان کنترل کامل داشته باشید.گرانبهاترین سرمایه شما ذهنتان است توانایی تفکر،برنامه ریزی، تصمیم گیری و عمل، قدرتمندترین نیرو بر زندگی شماست.ما اکنون به مرحله ای وارد شدیم که هارلو شاپلی از دانشگاه هاروارد آن راعصر سیکوزوئیک یا عصر ذهن می نماید. هم اکنون درون شما منابع دست نخورده عظیمی وجود دارد و بقدری نیرومند است که در تمام طول زندگیتان قادر نیستید حتی جزء کوچکی از این توان را بکارگیرید.قانون علت و معلول این قانونی است که ارسطو نامگذار آن بوده و در کتب مقدس به قانون کاشت وبرداشت یاد شده و نیوتن نیز آن را قانون عمل وعکس العمل نامیده است واین قانون بزرگ زیربنای تمدن غرب و اساس

بیش از ۲۰۰۰سال پیشرفت درعلوم پایه،پزشکی،تکنولوژی و تجارت است. قانون علت و معلول می گویـد:برای هر معلولی علت یا علتهایی وجود دارد وهراتفاقی به دلیلی رخ می دهد.درساده ترین شکل خود قانون علت و معلول چنین می گوید:اگر معلولی است که می خواهید در زندگیتان آن را بدست آورید فقط کافیست سلسله علت و معلول پیشین آن را بررسی کنید و کسی را پیدا کنید که زمانی آن معلول را نداشته و ببینیـد او برای بـدست آوردن آن، چه کرده است سپس شما هم همان مراحل را انجام دهیـدنهایتا همان نتایج نصیبتان می شود. این معجزه نیست بلکه یک قانون است.برترانـد راسل فیلسوف معروف می گوید:((بهترین دلیل برای اینکه انجام کاری ممکن است این است که دیگران قبلا آن را انجام داده انـد.))شـرط موفقیت در این دنیای تحولات سـریع،داشـتن دید بازوتمایل تجدید نظردرافکاربراساس اطلاعات جدید است.مهمترین کاربرد قانون علت و معلول این است: افکار علت هسـتند و موقعیت ها معلول. جهت زنـدگیتان و هر چیزی که برایتان اتفاق می افتـد توسط نحوه تفکر شـما تعیین می شود، بوسیله افکاری که در ذهن شـماست، چه افکار مثبت ویا منفی، سازنـده یا مخرب.ماننـد یک برنـده فکر کنید:مردم موفق بیشتراوقات درمورد آنچه که می خواهند ونحوه دستیابی به آن فکر می کنند. به دلیل همین تمرکز ذهنی، آنها بسیار موفق تر از افراد عادی هستند.اما افراد ناموفق اغلب در مورد آنچه که نمی خواهند فکر و صحبت می کنند.آنها قالبادرمورد اینکه چه کسی مسبب مشکلاتشان است فکروصحبت می کننـد که این کار موجب عادت کردن به این نوع تفکردرآنها می شود ووضع ازگذشـته هم بدترمی شود.میزان خوش بینی شـما بهترین معیار تعیین کننده میزان خوشبختی،تندرستی،ثروت و طول عمرتان است .عمق خوش بینی شما برابر است با میزان ورزیدگی ذهنتـان برنـامه هفت قسـمتی برای پرورش ذهن:هفت تمرین ذهنی یا نحوه تفکر وجود دارد که می توانیـد بیاموزیـد و روزانه تمرین کنید۱- به آینده فکرکنید در قرون متمادی محققین دریافتند که در کلیه تحقیقات یک صفت مشترک بین رهبران وجود دارد که آن آینـده نگری است. افراد زمان حال و گذشـته نگر معمولا در مورد آینـده خود ابهام دارنـد.یک تمرین مؤثر که می توانیـد برای تقویت تفکر و تسریع در کسب نتایج انجـام دهیـد تمرین ایـده آل سازی است. شـما سه تا پنـج سال آینـده و یا بیشتر را در نظرمی گیرید وسپس یک تصویر ایده آل از زندگی و یا کارتان خلق می کنید.۲- به هدف هایتان فکر کنید دومین هدف انسانهای بسیار موفق هـدف گرایی آن هـاست. افراد موفق بیشتر اوقـات در مورد هـدفهایشان و اینکه چگونه به آن برسـند فکر می کننـد. برعکس افراد ناموفق بیشتر اوقات به مشـکلاتشان فکر می کننـد و وقتشان را صـرف انتقاد، شـکایت و بهانه آوردن می کننـد.آینده نگری در واقع داشـتن دیـد بلند مدت ایده ال است، در حالی که هدف گرایی دارای دقت بیشتری است.دیوید تاور می گوید((آیا قلعه هایی در هوا ساخته اید؟ بسیار خوب این همانجایی است که باید باشید .اکنون موقع قرار دادن پی در زیر آن هاست.)) افراد بدون هدف محکوم هسـتند که تا ابـد برای افراد هـدف دار کار کنند.کلید تعیین کردن هدف، مکتوب کردن افکار است.هفت گام برای هدف گذاری۱- مشـخص کنید در هر زمینه از زندگی تان چه می خواهید.شفاف بودن خواسته ها بسیار مهم است.۲- خواسته هایتان را واضح و دقیق بنویسید، طوری که قابل سنجش و اندازه گیری باشد.۳- برای دسترسـی به هدف هایتان مهلت تعیین کنید و اگر هدفی هدف یا هدف های فرعی هم دارد برای آن ها هم مهلت تعیین کنید.۴- یک لیست از کلیه اقداماتی که باید انجام دهید تا به هدفتان برسید تهیه کنید.۵- لیست تهیه شـده را بصورت برنامه ای تنظیم و اولویت بنـدی کنیـد.۶- بر اساس برنامه فوق فورا کار را شروع کنید.۷- از همین امروز تصـمیم بگیرید هر روز برای نزدیک تر شدن به هدف اصلی کاری بکنید. این عادت که هر روز در این جهت اقـدامی بکنیـد به کارتان شـتاب می دهـد.اقـدام روزانه عزم تان را راسـخ، انرژی شـما را افزایش و می تواند نقطه عطفی در زنـدگی تان باشد.۳-خودتان را متعهـد کنیـد که همیشه برتر باشـیدبرای دستیابی به عملکرد برتر خود را متعهـد کنید و از همین امروز تصـمیم بگیرید که در حوزه کاری تان جزء ۱۰ درصد برتر باشـید و در این راه از هیچ تلاش، فداکاری و صـرف وقت دریغ نکنیـد.اشخاصـی که به علت تجربه محدود و خود ناباوری هرگز به فکرشان خطور نکرده که می توانند در کاری عالی باشـند اگر گاهی عملکرد خوبی هم داشـته باشـند آن را به شانس و اتفاق نسبت می دهند.این را باور داشـته باشـید که هر کس که امروز

عملکرد خوبی دارد، زمانی عملکرد ضعیفی داشته است.زندگی مانند یک سلف سرویس است. هیچکس چیزی را به شما نمی دهد. شما نمی توانید سر میز بنشینید و انتظار داشته باشید دیگران به شما خدمت کنند. باید بلند شوید، قبول مسئولیت کنید و به خودتان خدمت کنید.خوشبختانه راه موفقیت در زندگی هرگز تعطیل نمی شود و به مدت ۲۴ ساعت باز است. شمامی توانید با تصمیمات بهترتان دوست یا دشمن خودتان باشید.۴-روی نتایج تمرکز کنیدویژگی لازم برای رسیدن به خوش بینی و عملکرد برتر ، نتیجه گرایی است. افراد موفق همواره به نتایجی که از آن های انتظار می رود می اندیشند.آنها مرتبا در حال نوشتن، برنامه ریزی و تعیین اولویت برای مهمترین وظایفشان هستند.نتیجه گرایی جدی موجب افزایش بهره وری، عملکرد و کارایی شما می شود برای این کار باید ۴ سوال زیر را هر روز مرتب از خود بپرسید:۱- ارزشمندترین فعالیت های من کدامند؟ مهمترین نتایجی که از شما انتظار می رود چه هستند. فراموش نکنید بدترین نوع اتلاف وقت این است که کاری را که اصلا لازم نیست به بهترین وجه انجام دهید.۲- نتایج کلیدی که من باید به آن ها برسم کدامند؟ مشخص کنید نتایجی که باید به بهترین وجه ممکن به ثمر برسد تا مسئولیت هایتان را تمام و کمال ایفا کنید کدامند؟۳- چه کارهایی که من و فقط من می توانم انجام دهم و اگر آن ها رابسیار خوب انجام دهم تاثیر واقعی بر سازمانم می گذارند؟۴- بهترین استفاده من از وقتم چیست؟ در مدیریت زمان این مهمترین پرسش است. هم اکنون بهترین استفاده شما از وقتتان چیست؟ پرسش و پاسخ به این سوال کلید عملکرد مطلوب است.۵-بر رو ی راه حل ها تمرکز کنیدبیشتر اوقات بجای تعیین مقصر به این فکر کنید که چه می شود کرد و چگونه می توان مشکل را رفع کرد. این را بیاد داشته باشید که زندگی زنجیره ای از مشکلات بی پایان است که مانند امواج اقیانوس پی در پی از راه می رسند و بعلاوه اگر یک زندگی فعالی داشته باشید احتمالا هر دو یا سه ماه یکبار دچار بحران خواهید شد نکته اصلی این است که هنگام وقوع مشکلات چقدر می توانید موثر عمل کنید. هر وقت مشکلی پیش می آید بجای عصبانی شدن، سرزنش کردن دیگران یا عذر آوردن، سوالاتی از این قبیل را مطرح کنید: ((راه حل چیست؟ قدم بعدی چیست؟ چگونه مشکل را حل کنم؟ چگونه می توان از بروز مجدد آن جلوگیری کرد؟)) ۶- خود را وقف یادگیری مستمر کنیداین یک حقیقت است که زندگی شما وقتی بهتر می شود که خودتان بهتر شوید. افرادی که علاقمند به رشد فکری هستند به خود و آینده شان متعهد هستند. آن ها مشتاق آموختن ایده ها، افکار ، تکنیک ها ، روش ها و راهبردهای جدید هستند. جمله معروفی هست که می گوید: ((اگر در حال بهتر شدن نیستید، پس در حال بدتر شدن هستید.)) بزرگترین سرمایه شما خودتان هستید. ذهن شما دارای منابع دست نخورده عظیمی است و شما قدرت یادگیری زمینه ها و حرفه های بسیار زیادی را دارید و می توانید در تمامی این حوزه ها در سطح عالی باشید اما ذهن شما مانند عضله است. اگر از آن استفاده نکنید حاقل بطور موقت ضعیف می شود.برای رشد فکری ۳ کلید ساده وجود دارد که عبارتند از:۱- هر روز یک ساعت یا بیشتر در مورد حرفه خودتان مطالعه کنید تا خود را بروز نگه داشته و عملکرد ذهنتان را بهبود ببخشید.۲- در حین رانندگی، ورزش یا گردش و یا زمان انجام فعالیت های روزانه تان به برنامه های صوتی گوش دهید. گوش دادن منظم به این برنامه معادل حضور تمام وقت در دانشگاه خواهد بود.۳- در هر دوره آموزشی و سمینار مفید شرکت کنید.اگر به خود و آینده تان اعتقاد داشته باشید بر روی خود و توانایی تان سرمایه گذاری خواهید کرد. عکس آن نیز صادق است هر چه روی خودتان بیشتر سرمایه گذاری کنید خودتان را بیشتر قبول خواهید داشت.۷- همین امروز آن را انجام دهیدیک حس فوریت در کارتان ایجاد کنید. دیوار بزرگی که افراد موفق را از ناموفق جدا می کند عمل گرایی است. صحبت، بی ارزش و عمل همه چیز است. برنامه ریزی راهبردی فردی را تمرین کنیدبرنامه ریزی راهبردی فردی وسیله ایست برای حرکت از هرجا که هستید به هر جایی که قصد دارید به آن جا برسید. تفاوت بین استفاده از برنامه ریزی راهبردی فردی به عنوان یک اقدام اساسی و اینکه بگذارید زندگی تان بدون برنامه ریزی و خود بخود بجلو برود مانند تفاوت حرکت با اتومبیل و یا با دوچرخه است. هر دو وسیله شما را از یک نقطه به نقطه دیگر می رسانند اما اتومبیل یا برنامه ریزی راهبردی فردی شما را بسیار سریع تر و راحت تر به مقصد می رساند.

خوشبختانه این نوع برنامه ریزی یک روش سیستماتیک برای تفکر وعمل است و بنابراین قابل یادگیری است، درست مانند آموختن ماشین نویسی یا رانندگی. این مهارت کلیدی جزئیات زیادی دارد اما با تمرین عادت خواهید کرد که در تمام طول زندگی و بطور استراتژیک فکر و عمل کنید و وقتی چنین شود پیشرفت زندگی آینده شما موشك وار اوج می گیرد.مزایای داشتن استراتژی خوب • برنامه ریزی راهبردی در زمان و هزینه صرفه جویی می کند. دلیل مفید بودن برنامه ریزی راهبردی این است که در زمان و هزینه بسیار صرفه جویی می کند. با فکر کردن در مورد سوالات و مفاهیم کلیدی، خیلی زود خود را در موقعیتی می یابید که وظایف مهم بیش تری را در جهت هدفی اصلی تان به انجام می رسانید و هم زمان نیز کمتر فعالیت هایی که چنان مفید نیستند انجام می دهید.هدف از برنامه ریزی فردی افزایش بازده انرژی انسان است •.طراحی زندگی شخصی و شغلی تان سرمایه شخصی شما عبارت است از انرژی های ذهنی، احساسی و فیزیکی که باید آن ها را در زندگی شغلی تان سرمایه گذاری کنید. هدف تان باید این باشد که در هر کاری که انجام می دهید بالاترین بازده ممکن را از سرمایه های فردی تان بدست آورید. اگر می بینید درزندگی شخصی و حرفه ای نتیجه دلخواهتان حاصل نمی شود باید بدانید که زمان بررسی مجدد برنامه راهبردی تان فرا رسیده است. هفت سوال در برنامه ریزی راهبردی مدیریت:۱- تعریفی واضح از کارو آینده شغلی تان داشته باشید. اولین و مهمترین سوالی که باید از خودتان بکنید این است (شغل یا حرفه من چیست؟) . کارتان را براساس آنچه برای مشتری و سازمانتان انجام می دهید تعریف کنید. تا آنجا که ممکن است در این مورد تعریفی روش ارائه کنید هرگز با اولین پاسخ راضی نشوید.۲- به آینده فکر کنید. در آینده باید چه شغلی داشته باشید. به خودتان نگاه کنید و به استعداد ها، توانایی ها، تمایل به پیشرفت، انرژی و مخصوصا خواست قلبی تان و سپس تعیین کنید که می خواهید در آینده به چه شغلی بپردازید.۳- مشتری های خود را شناسایی کنید. قرن ۲۱ عصر مشتری نامیده شده است. مشتری پادشاه یا ملکه است. توانایی شناخت و کسب رضایت مشتری های کلیدی عامل حیاتی موفقیت شما و رسیدن به نتایج مطلوب است. مشتری را می توان چنین تعریف کرد: کسی که برای موفقیتش به شما وابسته است و کسی که شما نیز برای موفقیت خود به او وابسته اید. بااین تعریف همکاران و زیر دستان شما نیز مشتری های شما محسوب می شوند. هر کسی در اطراف شما که به او کمک می کنید یا او به شما کمك می کند به نحوی مشتری شما است. مشتری شما به چه عواملی بها می دهد؟ برای رضایت کامل، او از شما چه می خواهد و نیازش چیست؟ محصول شما چگونه باعث بهبود زندگی شخصی و کاری او می شود.۴- مهارت های خود را شناسایی کند. مهارت هایی را که برای بهتر شدن نیاز دارید به عنوان هدف تعیین، برای کسب آن ها برنامه ریزی و سپس هر روز برای یادگیری آن ها تلاش کنید واین سوالات را مدام از خود بپرسید چه کاری را من خوب انجام میدهم؟ امتیاز من نسبت به سایرین در این حوزه چیست؟۵- با ارزش ترین فعالیتتان را مشخص کنید. در اینجا نیز از قانون ۲۰/۸۰ را استفاده می کنیم.۶- محدودیت های اصلی خود رادر راه رسیدن به هدف بر طرف کنید. ۷- اقدام کنید.آینده شغلی تان را پربار کنیدکلید موفقیت شما در هر کاری که به عهده دارید این است که خود را مستقل بدانید. باید دائما در جستجوی راه هایی باشید که هر روز به ارزشتان بیفزاید. شما در قبال این کار مسئول هستید.کنترل داشتن بر خود مثبت اندیشی و قدرت فردی ایجاد می کند . هنگامی که مسئولیت کامل زندگی تان را می پذیرید، سرنوشتتان را بدست می گیرید و احساسی فوق العاده خواهید داشت. نخستین مسئولیت شما در قبال خودتان این است که بجای این که قربانی شرایط باشید بر وقایع مسلط شوید و آینده تان را آنگونه که می خواهید طراحی کنید.ارزش های مرتبط با کار و آینده شغلی تان را مشخص کنیدشما باید ارزش های مهم و ترتیب آن ها را برای خود مشخص کنید و آینده حرفه ای خود را بر مبنای این ارزش ها پایه ریزی کنید . انسان هنگامی بیشترین احساس رضایت را دارد که زندگی اش مطابق والاترین ارزش ها و عمیق ترین اعتقاداتش باشد.جهت زندگی شما از درون به بیرون است. هسته اصلی وجودتان متشکل از باورهایی است در مورد صفات خوب و بد انسان ها. ارزش های شما تعیین کننده احساسات ، انگیزه ها و عکس العمل هایتان نسبت به دنیای اطراف است. این ارزش ها نوع افرادی

را که دوست دارید، جذب آنها می شوید و از کار و زندگی با آن ها لذت می برید را تعیین می کند.ارزش های هر فردی تعیین کننده رفتار اوست. ارزش های شما دارای سلسله مراتب هستند. بعضی در رده های بالاتر و برخی پایین ترند، برخی ارزش های اولیه و بعضی ثانویه هستند.کلام راهنما در زندگی خود داشته باشیداین کلام توصیفی است ایده آل از آنچه می خواهید در آینده شغلی تان به آن برسید که هم قابل دسترسی و هم قابل سنجش است.بطور مثال می توان از کلام راهنمای شرکتAT&T که سال های متمادی این بود ":دسترسی هر آمریکایی به تلفن. "راهنمای شرکت کوکاکولا "برنده شدن از پپسی " و کلام راهنمای شرکت پپسی کولا "برنده شدن از کوکاکولا."هدف های شغلی خود را مشخص کنید هدف های شما برای کار و آینده حرفه تان چه هستند؟هدف هایتان علت اصلی فعالیت های شماهستند. هدفها باید روشن، مکتوب، قابل دسترسی ودارای برنامه زمان بندی شده برای اجرا باشند.هر هدف باید معیاری برای سنجش عملکرد داشته باشد. با این معیار می توانید نزدیک یا دور شدن از هدف را به وضوح تشخیص دهید.چهار کلید برای موفقیت های شغلی۱- تخصص گراییتوانایی هدایت استعدادها و توانایی هایتان به حوزه ای حیاتی از کارتان است. که برای شرکت یا مشتری هایتان ارزش قابل توجه دارد.۲- ممتاز سازیتوانایی متمایز کردن خود از دیگران از طریق داشتن عملکرد برتر در یک تخصص یا بیشتر است این توانایی شاید مهمترین اصل در آینده شغلی شما باشد. ۳- جدا سازی توانایی تشخیص افراد یا سازمان هایی که بیشترین سود را در سریع ترین زمان از عملکرد شما در یک حوزه خاص خواهند بود. در جداسازی ابتدا مهمترین مشتری خود را به وضوح مشخص کنید و سپس تصمیم می گیرید که او را بیش از هر کس دیگر راضی کنید.۴- تمرکزتمرکز یعنی توانایی توجه مدام به ارئه خدمات و تولیدات در آن بخش خاص از بازار خودتان که کار شما از نظر مشتری ها، چه فرد و چه سازمان در این بخش عالی است.عادت های عالی بودن در کار و زندگی را در خود ایجاد کنیدپرورش عادت های جدید یک مسئولیت دائمی برای هر فردی است و به قدری اهمیت دارد که نباید به حال خود رها شود بلکه باید مدام بر روی آن کار شود.برخی عادت های انسان های بسیار موفق عبارت است از وقت شناسی، انظباط، مدیریت زمان عالی، تکمیل وظایف و اندیشمندی. این ها عادت هایی هستند که شما می توانید از راه تکرار آن ها را بدست آورید، عاداتی که به شما کمک می کنند تا سریع تر پیشرفت کنید. مسئولیت شما این است که در هر حوزه از زندگی تان عادت هایی را پرورش دهید که به مرور زمینه عملکرد بهتر در آن بخش را فراهم می کنند.برای پرورش عادت دلخواه خود کافی است در هر فرصتی طوری عمل کنید که گویی آن عادت را دارید با انجام این روش و تکرار آن شما به ترتیب عادت دلخواهتان را درخود ایجاد می کنید بطوری که این عادت جزئی دائمی از شخصیت شما می شود.زندگی شخصی و خانوادگی تان را بهبود ببخشیدخوشبختی در زندگی عمدتا به دلیل داشتن روابط خوب بااعضا خانواده، دوستان و همکاران حاصل می شود. تحقیقاتی که توسط دانیل گلمن و دیگران انجام شده نشان می دهد که مهارت در ایجاد روابط اجتماعی خوب تاثیر بیشتری بر موفقیت دارد تا مجموعه توانایی های ذهنی، تحصیلی و تجربه.ارزش های خانوادگی و فردی را معین کنیدارزش های شما درارتباط با خانواده و سایر افراد مهم زندگی تان چه هستند؟ اصول مشترک این ارزش ها چیست و در روابط خود با دیگران شما مظهر چه ارزشی هستید؟ در روابط اجتماعی چه نوع رفتاری را مناسب می دانید و از نظر شما چه عواملی در شخصیت و رفتار خود و دیگران بیشترین اهمیت را دارد؟هنگامی که رفتارتان با دیگران انعکاس والاترین ارزش هایتان باشد احساس خوشحالی و اعتماد به نفس بیشتری به شما دست می دهد. برای خود بها و احترام بیشتری قائل می شوید احساس آرامش و رضایت بیشتری می کنید و در زندگی تان با سایرین هماهنگی بیشتری را تجربه می کنید. اگر همواره بر طبق ارزش هایتان عمل کنید، یک زندگی طبیعی همراه با آرامش را خواهید داشت.ارزش های شما در رفتارتان منعکس می شود، بخصوص هنگامی که تحت فشار قرار بگیرید یا دچار وسوسه شوید. وقتی که خسته، عصبانی، تحت فشارو یا احساس بیهودگی کنید اغلب گفته ها یا اعمالی انجام می دهید که کاملا غیر منتظره است و این اوقات ارزش یا اعتقاداتی را اظهار می کنید که خودتان از آن ها اطلاع نداشته اید.تصویر ذهنی شفافی برای آینده خود و خانواده تان بسازیدتصویر

ایده آل و شفاف ۵ ساله ای برای خود و خانواده تان بسازید.می توانید برای تصویر سازی بهتر پاسخ به پرسش های زیر را در نظر بگیرید:- نظرتان در مورد یک زندگی خانوادگی کامل (بی عیب و نقص) چیست؟ - دوست دارید چه نوع محیط زندگی و خانه برای خودتان وخانواده تان بسازید؟- دوست دارید در زندگی خانوادگی چه چیز هایی را تجربه کنید؟- دوست دارید با هر یک از اعضاء خانواده و کسانی که با آن ها بسیار صمیمی هستید چه نوع روابطی داشته باشید؟- و....هدف های زندگی خانوادگی و شخصی تان را مشخص کنید اهداف شامل دو دسته :۱-اهداف قابل لمس :شامل خانه، اتومبیل، لباس و سایر اشیاء. این اهداف مهم هستند و شما باید در مورد این اهداف خوب فکر کنید.۲- غیر قابل لمس :اهداف غیر قابل لمس کیفی هستند، از قبیل صرف وقت با خانواده و دوستان، گذراندن تعطیلات، قدم زدن، کیفیت زندگی، تندرستی، امنیت خانواده و بهداشت هر یک از اعضای خانواده. این اهداف در مقایسه با اهداف ملموس به علت ارتباط داشتن با عواطف و احساسات اهمیت بیش تری دارند.مهارت های مربوط به روابط فردی و خانوادگی خود راافزایش دهیددانش و مهارت هایی را که برای کیفیت زندگی شخصی تان نیاز دارید افزایش دهید. زندگی شما هنگامی بهتر می شود که خودتان بهتر شوید.عادت هایی را که موجب موفقیت شما در روابط خانوادگی و فردی می شود در خود پرورش دهیدشرایط خود را کامل و دقیق بررسی کنید و عادت ها و رفتارهایی که کیفیت روابط شخصی ما را افزایش می دهند شناسایی کنید. شاید ضروری باشد به دیگران بیشتر گوش بدهید یا سوالات بهتری را مطرح کنید یا لازم باشد صبر و علاقه واقعی بیشتری نسبت به فعالیت های مربوط به خانواده ودوستان نشان دهید یا لازم باشد به این نتیجه برسید که زمان فراغت بیشتری برای فعالیت های خانوادگی در نظر بگیرید.نحوه برخورد شما با اعضاء خانواده به نحوی که گویا هریک از آن ها مهمترین انسان روی زمین است روش عالی است که موجب می شود عزت نفسشان بیشتر شود و احساس کنند ارزش بیشتری پیدا کرده اند اگر هر روز به آن ها بگویید که چقدر دوستشان دارید تاثیر فوق العاده بر اعتماد به نفس آن ها خواهد داشت.ایجاد و حفظ روابط خوباز ویژگی های یک رابطه شخصی خوب سعه صدر داشتن در مورد ایده ها و نظرات جدید توسط طرفین است. با این کار ایجاد هماهنگی ها و سازگاری هایی که برای داشتن یک رابطه خوب و سالم ضروری است برایتان بسیار آن می شود.بخاطر داشته باشید در زندگی شما دو نوع وقت وجود دارد یکی وقت کار که معیارسنجش آن نتیجه کار و بهره وری آن است، دیگری وقت شخصی که معیار سنجش آن محبت و رضایت است.برای زندگی خانوادگی و فردی خود تعهد به عمل ایجاد کنیدهنگامی که خود را مقید به ایجاد و حفظ یک زندگی شخصی متعالی کنید کیفیت کلیه بخش های زندگی تان بهبود می یابد و خوشحال تر، سالم تر، آسوده تر، فعال تر و ثمر بخش تر در زندگی فردی و شغلی تان می شوید. استقلال مالی پیدا کنید"پول ریشه همه بدی هاست. "این جمله ای عموما به اشتباه در گفته های عامه مردم نقل می شود.اما حقیقت گفته و تعبیر درست آن این است که":پول دو ستی ریشه همه ی بدی هاست".شاید دقیق تر هم این باشد که بگوییم پول نداشتن ریشه ی همه ی بدی هاست.پول زیاد داشتن ممکن است مشکلات معدودی را ایجاد کند ولی مشکلاتی که موجب بروز اختلال در زندگی، سلامتی و احساسات انسان می شود تقریبا همیشه به علت کمبود پول است.یکی از مسئولیت های مهم شما نسبت به خودوخانواده تان رسیدن به استقلال مالی است تا حدی که دیگری هرگز نگران پول نباشید.موفق ترین افراد از نظر مالی در هرجامعه ای آنهایی هستند که نگرش بلند مدت دارند و فکر و برنامه ریزی می کنند. این افراد فعالیت های روزانه و هفتگی خود را به نحوی سامان دهی می کنند که همه چیز با اهداف بلند مدت آن ها مطابقت داشته باشد .دلیل اینکه مردم به استقلال مالی نمی رسند این است که اگر چه اینکار به عنوان یک هدف برایشان مطرح است، اما یک هدف اصلی نیست و فقط یکی از اهداف متعددی است که گاه گاه به آن فکر می کنند. موقعی که هنگام عمل فرا می رسد هدف های دیگری تقدم پیدا می کنند.تصویر ذهنی خود را در مورد امور مالی شفاف کنیدپنج، ده یا بیست سال آینده را در نظر بگیرید. مجسم کنید که وضعیت مالی شما از هر جهت عالی است. زمانی که گویی همه ی آرزوهای شمابه حقیقت پیوسته است. این آینده چگونه بنظر می رسد؟هدف های مالی خود را

مشخص کنیدهدف های شما چه هستند؟ در میان این اهداف کدام از همه مهم تر است؟ هدفی که می خواهید بیشترین تمرکز را در آن داشته باشید کدام است؟ بطور کلی شما باید ۴ هدف مالی داشته باشید:بیشترین درآمد ممکن را کسب کنید، کمترین مخارج را داشته باشید، تا آنجا که ممکن است پس انداز و سرمایه گذاری کنید و خود را در مقابل ضررهای مالی و تعقیب های قانونی غیر منتظره محافظت کنید. دانش و مهارت مالی خود را به روز کنیدچه دانش و مهارت های دیگری نیاز دارید تا به اهداف مالی تان برسید؟ چه مهارت ها و توانایی هایی نیاز دارید تا بالاترین درآمد ممکن را کسب کنید و سرانجام به استقلال مالی برسید؟ موضوع پول پیچیده است ولی اگر بخواهید وضعیت مالی خود را تحت کنترل درآورید باید به آن مسلط شوید. نخستین دانشی که برای رسیدن به استقلال مالی نیاز دارید، میزان درآمد امروز، میزان هزینه ماهیانه و میزان دارایی هایتان است. هرچه بیش تر به هزینه های روزمره توجه کنید با مقدار پولی که بدست می آورید عاقلانه تر برخورد خواهید کرد.فرمول ثروتکمتر از درآمدتان هزینه کنید و باقی مانده را پس انداز و سرمایه گذاری کنید این فرمول می تواند شما را ثروتمند کند.مهارت های مالی قابل یادگیری هستندیک مهارت مورد نیاز شما داشتن دانش عمیق در مورد پول و امور مالی است. باید بهترین کتاب هاکتاب ها و مجله ها را این مورد مطالعه کنید و در سمینارهای مفید که در مورد برنامه ریزی مالی برگزار می شود شرکت کنید. با افرادی که در امور مالی موفق بودند مشورت کنید و در مورد جمع آوری و حفظ پول هرچه می توانید بیاموزید.هیچ چیز را به شانس واگذار نکنید. در خود عادت هایی ایجاد کنید که موجب عملکرد عالی در امور مالی شوداولین و مهمترین عادت این است که اول از همه حق خودتان رابدهید. جرج کلیسون در کتاب برجسته خود، ((ثروتمند ترین مرد بابل)) می نویسد: ((بخشی از درآمد کل شما متعلق به خودتان است.)) هدفتان این باشد که ده تا بیست درصد از درآمدتان را در طول زندگی پس انداز کنید، با این هدف که این مبلغ را مرتبا کنار گذاشته و سپس با نظر اهل فن در جایی مناسب سرمایه گذاری کنید و بگذارید به مرور زمان به مقدار آن افزوده شود. پس انداز را حتی قبل از پرداختن بدهی ها انجام دهید.این موضوع خیلی اهمیت دارد.مهمترین عاداتی که می توانید در جهت کسب استقلال مالی در خود ایجاد کنید صرفه جویی است. قبل از صرف هر هزینه آن را به دقت بررسی کنید. در صورت امکان یک خرید بزرگ را به تاخیر بیندازید و از این زمان برای دوباره فکر کردن درباره آن استفاده کنید. اغلب وقتی که یک خرید عمده را برای مدتی به تاخیر بیندازید اصلا آن را نمی خرید. بیش تر مردم پس انداز را مترادف با از خود گذشتگی، رنج، محدودیت و محرومیت می دانند. به همین دلیل اغلب پس انداز نمی کنند زیرا در این مورد ذهنیت غلطی دارند.برای بهبود وضعیت مالی خود تعهد به عمل ایجاد کنید موفقیت مالی قابل پیش بینی است.حداقل اقدامی که شما را به سوی استقلال مالی سوق می دهد و می توانید فورا آن را شروع کنید انتخاب نمایید. این برنامه می تواند به سادگی بازکردن یک حساب بانکی برای واریز درصد معینی از حقوق ماهیانه تان و یا می تواند به پیچیدگی طرح ریزی یکبرنامه مالی برای تمام زندگی تان باشد.از سلامتی و تناسب اندام کافی برخوردار شویددر طول تاریخ بشر، عصر حاضر از لحاظ طول عمر و تندرستی عصری درخشان است.هرگز در گذشته تا به این حد امکان زندگی طولانی و خوب وجود نداشته است.در سال ۱۹۰۱ متوسط طول عمر کمتر از پنجاه سال بود. در سال۲۰۰۱ متوسط عمر هفتادو پنج سال بوده و هر سال در حال افزایش است.هدف شما باید این باشد که عمر طولانی داشته باشید.چند نفر از شما درمورد عمرتان تصمیم گرفته اید و می خواهید چند سال عمر کنید؟پس از پاسخ به این پرسش اکنون می توانید کلیه بخش های زندگی تان را که با جسم تان در ارتباط است بررسی کنید و ببینید آیا راه و روش فعلی تان می تواند شما را به سن دلخواهتان برساند.یکی از بهترین کارهایی که هم اکنون می توانید بکنید این است که هر چیزی را که مانعی بر سر راه یک زندگی طولانی و سالم است از سر راه بردارید.به یاد بیاورید که چهار طریق برای ایجاد تغییر وجود دارد:می توانید کارهایی را بیشتر انجام دهید، کارهایی را کمتر انجام دهید، کارهایی را تازه شروع کنید و کارهایی را که برای شما و رسیدن به هدف هایتان مفید نیستند متوقف کنید.بهرحال شما در انتخاب کارهایی که می خواهید انجام دهید و آنهایی که نمی خواهید انجام دهیدآزاد

هستید ودر قبال آن مسئولید.مشخص کنید تا چه حد برای سلامتی خود ارزش قائلید افرادی که ورزیده و سالم هستند اغلب اوقات به آن فکر می کنند. آن ها تمامی زندگی شان را حول رفتارها و فعالیت هایی سازمان دهی می کنند که برای آن ها یک زندگی طولانی و شاد بوجود می آورد.ارزش های خود را در مورد سلامتی شفاف کنید.بعضی از ارزش های مرتبط با تندرستی و ورزیدیگ عبارتند از: خوشحالی، انرژی داشتن، زیبایی، انضباط، کنترل بر خود، پشتکار و ورزیدگی.کدامیک از ارزش ها برایتان دارای درجه اهمیت بیش تر است؟تصویر ذهنی روشنی از سلامتی و تناسب اندام آینده خود داشته باشیدتصویر آینده بلند مدت شما برای سلامتی تان چیست؟ایده آل هایتان را مورد وضعیت سلامتی و تناسب اندام تان شرح دهید.اگر یک زندگی از هر جهت ایده آل و کامل داشته باشید، چه خواهید کرد و چگونه؟برای تندرستی و وضعیت فیزیکی خود هدف های مشخصی تعیین کنیدتمرکز خود را برای دستیابی به شرایطی عالی و تناسب اندام قرار دهید، در وضعیت کنونی یک توصیف کامل و صادقانه از وضعیت فیزیکی خودتان تهیه کنید و مبنا یا معیاری برای مقایسه پیشرفت خود مشخص کنید. دانش و مهارت های مربوط به حفظ سلامتی وتناسب اندام خود را به روز کنیددانش و مهارت های لازم برای دست یابی و حفظ تندرستی و تناسب اندام را شناسایی کنید. یکی از عاقلانه ترین کارها این است که فرض کنید در مورد این بخش مهم از زندگی تان اطلاعات زیادی وجود دارد که شما هیچ چیز درباره آن ها نمی دانید. فرض کنید که بسیاری از آنچه را هم که می دانید غیر دقیق و ناقص است. یک دانش آموز بشوید. خود را در معرض همه ی ایده ها، اطلاعات و تاثیرات قرار دهید. با موضوع سلامتی و تناسب اندام طوری برخورد کنید که گویی در این مورد کشف های بزرگ و باور نکردنی به وقوع پیوسته، که همین طور هم هست و این که هر یک از این ایده های بزرگ می توانند تاثیر مهمی بر طول عمر و احساس شما نسبت به خودتان داشته باشد.عادت هایی را که باعث حفظ سلامتی و تناسب اندام می شوند در خود ایجاد کنیدبرای دستیابی به سلامت کامل فیزیکی و ذهنی اقدامات مهمی وجود دارد که می توانید هر روز و در راستای رسیدن به زندگی طولانی همراه با رضایت خاطر انجام دهید. هدف شما باید این باشد که آن ها را بیاموزید و بکار بگیرید بطوری که دیگر برایتان عادی شود.هفت رمز سلامتی کامل۱. اولین رمز سلامتی، نشاط و طول عمر داشتنِ وزن مناسب و حفظ آن است. یک فرمول ساده ۶ کلمه ای برای کنترل وزن وجود دارد":کمتر بخورید و بیش تر ورزش کنید ".۲. خوردن غذای مناسب. از غذاهای متنوعی که طیف گسترده از مواد غذایی را دارند استفاده کنید. تعریف یک رژیم غذایی عالی ساده است: میوه و سبزیجات بیش تر، پروتئین بدون چربی، مواد غذایی سبوس دار، آب زیاد و پرهیز مصرف زیاد از شکر، نمک و مواد غذایی تهیه شده با آرد سفید.۳. انجام ورزش مناسب است. شما باید ۳ تا ۵ روز در هفته و هر روز ۳۰ تا ۶۰ دقیقه ورزش کنید.۴. خواب و استراحت کافی. شما به ۷ تا۸ ساعت خوابِ شبانه نیاز دارید تا بتوانید بهترین عملکرد را داشته باشید. حداقل یک روز کامل در هفته کار نکنید و طی آن خود را مقید کنیدکه به هیچ وجه درگیر کار نشوید. تمام مدت روز هیچ فعالیتی که مربوط به کارتان باشد انجام ندهید.۵. استفاده از مکمل های غذایی مناسب. اغلب غذاهایی که ما امروزه مصرف می کنیم حاوی ویتامین ها و مواد معدنی لازم برای بهترین عملکرد نیستند. رژیم غذایی متعادل از نظر متخصصان این است که شما باید در روز حدود ۱۰ کیلو مواد غذایی مصرف کنید تا تمام مواد لازم برای سلامتی کامل تامین بشود. بادکتر خود مشورت کنید گاهی اگر بدنتان نیاز داشته باشد اضافه کردن فقط یک عنصر مانند آهن، سلنیوم یا کروم می تواند وضعیت سلامتی شما را دگرگون کند. می توانید خودتان هم تحقیق کنید و بهترین مواردی را که برای بهترین عملکرد خود نیاز دارید استفاده کنید.۶. سیگار نکشید. سیگار کشیدن شاید بدترین کاری است که می توانید با بدن خود بکنید. سیگار کشیدن باعث بروز ۳۲ نوع بیماری مختلف می شود. از سرطان بینی، حنجره، تارهای صوتی، ریه ومعده گرفته تا تصلب شریان ها، نارسایی قلبی، کاهش عملکرد مغز، بیماری های استخوان و از بین رفتن بافت های لثه که منجر به نَفسِ بد بو و دندان های فاسد می شود.۷. عدم مصرف الکل. علت بروز بسیاری از مشکلات جسمی، ذهنی و اجتماعی مانند اختلافات خانوادگی، حوادث رانندگی، از بین رفتن کبد، آسیب مغزی و....برای

سلامتی و تناسب انـدام خود برنامه زمان بنـدی شـده روزانه تهیه کنیـدفعالیت های روزانه ای را که برای دستیابی به سطح بالایی از سلامتی و حفظ آن لازم است انتخاب کنیـد آنها را بنویسـید و بر اساس ساعت مرتب کنید. برای حفظ سلامتی و تناسب اندام خود تعهـد و عمل ایجاد کنیـدبه میـدان بیاید و بازی را شـروع کنید. برنامه ای را در جهت داشـتن زندگی سالم و تناسب اندام برای تمام عمر آغاز کنید.نیرو های بالقوه خود را بالفعل درآوریدقانون بزرگِ حاکم بر جهان و سرنوشت بشر این است": موفقیت و شکست اتفاقی نیست".برای موفقیت بیشتر در دنیای بیرون بایـد ابتـدا روی دنیای درون کار کنید و در این زمینه رشد و پیشـرفت کنید.گوته می نویسـد: ((برای بیشتر داشـتن،باید نخست بیشتر باشـید.))رشد شخصـی و حرفه ای قدرتمند ترین ابزاری است که می توانید برای دست یابی به هدف های مورد نظرتان از آن ها استفاده کنید. توانایی و نیروی ذهنی اغلب مردم با یکدیگر بسیار مشابه است. انسان ها دارای منابع عظیمی از توان بالقوه هستند که بر حسب عادت از آن بهره ای نمی برند.هر انسان دارای این توانایی است که بسیار فراتر ازآنچه هست بشود.آبراهـام مـازلو می گویـد داسـتان نسل بشـر حکایت از مردان و زنانی است که ((خود را به بهای کمی می فروشـند)). بیش تر مردم به چیزی بسیار کمتر از توانایی های واقعی شان راضی می شوند و انواع توجیهات و دلایل را برای عملکرد ضعیفشان ارائه می دهنـد.آنها خود را متقاعـد می کنند یا اجازه می دهند با سـست ترین شواهد متقاعد شوند که نیرو و توان کسانی را که موفق تر از آن هـا هسـتند را ندارنـد. آنهـا به جـای اینکه غل و زنجیرهای ذهنی خود را پاره کننـد و از زنـدان ذهنی خود رها شونـد یک زندگی متوسط را می پذیرند. فرمول ۱۰۰۰اساس فرمول ۱۰۰۰ درصـد قاعده بهبود گام به گام است که چنین می گوید: ((گام بزرگ برداشتن مشکل است اما گام کوچک برداشتن آسان است.))اگر شما دائما به مطالعه، یادگیری وبه روز آوری مهارت ها، شـفاف کردن هـدف ها، تعیین اولویت های بهتر وواضـح تر و تمرکز روی وظایف ارزشـمند خود بپردازید می توانید بهره وری کلی و کارایی خودرا هر روز و برای مـدت زمان نامحـدودی به میزان ۱/۰ درصـد افزایش دهیـد و این بهبود پنج روز در هفته ادامه پیدا کند، در پایان هفته میزان افزایش بهره وری شـما ۵/۰ درصد و در پایان چهار هفته ۲درصد خواهدشد. پس از گذشت ۵۲ هفته میزان افزایش بهره وری نسبت به شروع کار به ۲۶ درصـد خواهد رسـید. اگر شـمابه یادگیری، رشد و موثر و کارا بودن خود ادامه دهیدظرف مدت ده سال میزان بهره وری شما ۱۰۰۴ درصد افزایش خواهدیافت.هفت مرحله مربوط به فرمول ۱۰۰۰ درصد ۱- دو ساعت قبل از شروع کار از خواب بلند شوید و به مدت ۱ ساعت در رشـته ی خود مطالعه کنید. این زمان را که آن را زمان طلایی نامیده اند آهنگ باقی مانده روز را تعیین می کند. تلویزیون را خاموش کنید، روزنامه را کنار بگذارید. ۶۰ دقیقه اول روز را صرف خودتان و ذهنتان بکنیـد. اولین ساعت روز جهت دهنـده بقیه آن است.۲- هر روز قبل از شـروع به کار هدف های اصـلی خود را مجـددا بنویسـیدو آن ها را مرور کنیـد. جمله ها را به زمان حال بنویسـید درست ماننـد اینکه به هدف هایتان رسیده اید.۳- برای کارهای هر روز از شب قبل برنامه ریزی کنیـد. با این کار، ذهن ناخودآگاه شـما درحالی که خواب هستیـد روی این لیست کار می کند. هنگام بیدار شدن ایده هایی خواهید داشت که به شـما در دستیابی به هدف های روزانه تان کمک می کند.۴- همیشه روی با ارزش ترین اسـتفاده از وقتتان تمرکز کنید. کاری را انتخاب کنید که بیش ترین تاثیر مثبت رادر زندگی شغلی تان داشته باشد.۵- به برنامه های آموزنـده صوتی گوش دهید.۶- پس از هر تجربه کـاری، عمل خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیـد و از خود بپرسـید: ((چه کاری را درست انجام دادم؟ و چه کاری را باید به صورت دیگر انجام می دادم؟)) این دو سوال موجب می شود شما از هر کاری که می کنیـد بیاموزید و رشد کنید.۷- با هر مشتری احتمالی یا مشتری واقعی طوری رفتار کنید که گویی مبلغ بسیار زیادی از تولیـدات و خـدمات شـرکت خریداری کرده و قرار است مجددا چنین کند. همین طور با افراد خانواده مانند باارزش ترین مردم جهان رفتار کنیـد زیرا واقعیت هم همین است.برای جامعه تان موثر باشیدشـما بـدنیا آمدیده اید که از زندگیتان اسـتفاده عالی بکنید. هرگز کسـی مانند شـما نبوده و نخواهد بود. شـما بی نظیرهستید.ترکیب خاصی از استعدادها و توانایی ها، احساسات،ایده ها وطرز تلقی ها،شـما را از تمام موجوداتی که تا ابـد وجود خواهـد داشت متمایز می کنـد.استیون کاوی در پرفروش ترین کتاب سال

خود به نام هفت عادت مردمان بسیار موفق می نویسد: چهارهدف مهم زندگی عبارتند از: زندگی کردن،دوست داشتن،یادگرفتن و باقی گذاشتن میراث مفید.درطول تاریخ افرادی که برجامعه خود تاثیر واقعی به جاگذاشتن معتقد بودند که زندگی آنها دارای معنی و هدف خاصی است.آنها باور داشتند که وجودشان در زمین برای این است که برای خدمت به بشریت باید کار بزرگی انجام دهند.نمونه ای از افراد بزرگی که خود را وقف خدمت به بشریت کردند را می توانیم به آلبرت شوآیتزر و مادر ترزا و باغچه بان و ... اشاره کنیم.ارزش های انسان دوستانه خود را مشخص کنیدوقت و پول خود را صرف فعالیت های معنوی هدفمند کنیدو یا سعی کنید از راه سیاسی و اقتصادی تاثیرگذار باشید. وجه مشترک عشق به خدمت است افرادی بیشترین تاثیر را برجامعه شان می گذارند که عاشق خدمت به مردم باشند.به شکوفایی معنوی وآرامش درونی برسیم همه ما تمایل به اتصال به موجودی بالاتر و بزرگتر از خودمان داریم. این تمایل درونی بصورت طبیعی و خود به خود ایجاد می شود و اغلب بدون هدایت با آموزش خاصی بوجود می آید.شکوفایی معنوی یک موضویع پیچیده و جدال برانگیز است افراد معتقد به هر دین و مذهبی معمولاً مطمئن هستند که ایده های آنها در مورد خداوند درست است و بقیه همه در اشتباهند و با درجات مختلف در گمراهی بسر می برند. جنگ های مذهبی از خوفناک ترین جنگ های تاریخ است که وقوع آنها به سبب اختلاف نظر در عقاید، اصول وتفسیرهای معنوی بوده است. بیشتر ادیان می گویند که خداوند خدای عشق، رحمت و گذشت است اما شگفت آور است که به نام خداوندچه اعمال خشونت آمیزی صورت گرفته و یا در حال انجام است. شکوفایی معنوی متعالی ترین و مهمترین کمالی است که کسی می تواند دنبال کند. شکوفایی معنوی، اگر درست درک شود، می تواند کلید آرامش، کامیابی، رضایتمندی و تکامل فردی باشد.ارسطو در کتاب اخلاق نیقوماخوس وجه مشترک انسان ها را تمایل به شاد بودن می داند.زیگموند فروید به پیروی از نظریات ارسطو آن را اصل لذت می داند فروید می گوید که انسان ها مشتاق دستیابی به لذت، دوری از رنج و متمایل به آسایش و دوری از هر نوع ناراحتی فیزیکی، احساسی و مالی هستند.والاترین فضیلت انسان والاترین فضیلت برای انسان آرامش درون است. میزان موفقیت خود را براساس میزان شادی و آرامش درونی و اینکه در مورد خود ودنیایتان چه احساسی دارید بسنجید. آرامش موقعی حاصل می شود که به ندای باطنی گوش دهید و چیزهایی را بگویید و انجام دهید که آنها را کاملا درست بدانید.یک اصل ساده برای آرامش درون باور این است که یک قدرت یا موجود مافوق وجود دارد که ما را بسیار دوست دارد، می شناسد، درک می کند و بهترین چیزها را برای ما می خواهد. مهم نیست او را چه بنامیم. در سایه پذیرش این قدرت مافوق در جهان و با گوش دادن به ندای درونمان می توانیم به او پناه ببریم، او خیر ما را می خواهد و ما را در جهت گفتار و کردار درست هدایت می کند و به ما آرا مش می دهد.تمرین تنهاییکی از مؤثر ترین تمرینات معنوی، خلوت نشینی و مراقبه است. پاسکال می نویسد: ((تقریبا تمام مشکلات انسان نشات گرفته از این واقعیت است که او نمی تواند برای مدتی در یک اتاق با خودش خلوت کند.))اگرواقعا به دنبال پاسخی برای یک پرسش، راه حلی برای گرفتاری یا مشکلی باشید به خلوت پناه ببرید گوشه ساکت و آرامی را انتخاب و به مدت ۶۰ دقیقه آرام بگیرید.درطی این مدت ذهن شما شفاف می شود و پس از حدود ۳۰ دقیقه مراقبه احساس شادی می کنید.شما با جهان احساس یگانگی می کنید وسپس در لحظه ای خاص ایده ها و افکار به ذهنتان راه می یابد.قانون طلایی ((با دیگران همان گونه رفتار کن که میل داری با تو رفتار کنند.)) حقایق بزرگ ساده اند.این قانونی است طلایی که می توان آن را به تمامی رفتار و عاداتمان بسط داد.اصل جهانی ((چنان زندگی کن که گویی هر عمل تو به یک قانون جهانی تبدیل می شود))این اصلی مشترک در آیین های مذهبی جهان است که توسط ایمانوئل کانت به بهترین وجه بیان شده و او آن را اصل جهانی نامیده است.ایده عجیبی است! تصور کنید که هر کس چنان زندگی و رفتار کند که گویی همه افراد دقیقا به همان روش عمل خواهند کرد. مجسم کنید رفتارهمه با مردم مانند رفتار شما با آنها باشد. چهار سؤال بزرگ این سؤالات به شما کمک می کندتا اصل جهانی را در زندگی خود بکار بگیرید.۱- اگر همه درست مثل من عمل می کردن، دنیا به چه صورت بود؟۲- اگر همه درست مانند من بودند،

کشور من چگونه جایی بود؟۳-   اگر همه درست مانند من بودند، سازمان من به چه صورتی در می آمد؟۴-   اگر همه اعضای خانواده من همه درست مانند من بودند، خانواده ام چگونه بود؟طریق شکوفایی معنوی در هر شرایطی به دنبال خوبی ها باشید. از هر مشکل یا شکستی چیزهایی را که برایتان سودمنداست بدست آورید. ایمان کامل داشته باشید وبدانید برای هر اتفاقی که برایتان رخ بدهد دلیل محکمی وجود دارد. درس گرفتن از آنچه اکنون برای ما اتفاق می افتد به ما کمک می کند تا در آینده موفق تر و راضی تر باشید.نورمن وینسنت پیل می گوید: ((وقتی خداوند می خواهد هدیه ای به ما بدهد، آن را دریک مشکل می پیچد هر چه بزرگتر باشد مشکل بزرگتر است.))در هر مشکلی به دنبال درسی پرارزش باشید، با ایمان کامل به اینکه نیرویی مراقب شماست و هر قدم شما را هدایت می کند. هنگامی که با این طرز تفکر به مسائل نگاه کنید از اتفاقات خوبی که برایتان می افتد شگفت زده خواهید شد.هفت درس برای زندگی در قرن بیست و یکم۱-   زندگی شما هنگامی بهتر می شوید که شما بهتر شوید.۲-   مهم نیست از کجا آمده اید. نکته اساسی این است که به کجا خواهید رفت؟۳-   هر کاری که ارزش خوب انجام شدن را داشته باشد، در ابتدا ارزش بد انجام شدن را دارد.۴-   میزان آزادی شما بستگی به تعداد انتخاب هایتان دارد.۵-   درون هر مسئله یا مشکلی که تجربه می کنید هسته سود یا منفعتی وجود دارد که از آن مشکل یا مسئله بزرگ تر است.۶-   برای هر هدفی که معین کنید می توانید هر چه را که لازم است بیاموزید.۷-   تنها محدودیت های ایجاد شده در مورد آنچه می توانید باشید یا انجام دهید آن هایی است که با ذهنتان برای خود خلق می کنید.

مدیریت اردو

جاوید شورچی خلاصه کتاب: جذبه ی هستی عالم ،عالم هستی را پیوسته به شدن و رفتن واداشته است.عالمی که همواره در حرکت است ،مرکب راهوار انسان راهی مسافر است و این مسافر افلاکی خاک نشین ، هر لحظه از صورتی به صورت دیگر و از نشئه ای به نشئه تازه تر در سیر و سفر است ..سفر را چنانچه به معنای رفتن و مقابل واژه حضر (به معنای ماندن) بیاوریم این واژه حرکت را نیز به همراه خواهد داشت ، و حرکت اساس زندگانی بشری است و آیا بدون حرکت آدمی چیزی فراتر از جمادات خواهد بود ؟ همانگونه که آب با رفتن و جاری شدن است که رود شده و به وصال دریا نائل می آید و اگر بماند عاقبتی جز مرداب شدن نخواهد داشت آدمی نیز اگر نرود ، هرگز نخواهد رسید

شناسنامه کتابگردآوری و تألیف جاوید شورچیهدایت و اشراف یعقوب سلیمانینظارت حامد واعظ زادههماهنگی ومشاوره ابوذر علی پورویرایش ادبی فریده ارونقیناشر سازمان اردویی راهیان نور ،گردشگری بسیجچاپ مرکز چاپ و نشر سپاه پاسداران انقلاب اسلامیشمارگان ۵۰۰۰ جلدنوبت چاپ اولتاریخ انتشار تابستان ۱۳۸۹ سفر جذبه ی هستی عالم ،عالم هستی را پیوسته به شدن و رفتن واداشته است.عالمی که همواره در حرکت است ،مرکب راهوار انسان راهی مسافر است و این مسافر افلاکی خاک نشین ، هر لحظه از صورتی به صورت دیگر و از نشئه ای به نشئه تازه تر در سیر و سفر است ..سفر را چنانچه به معنای رفتن و مقابل واژه حضر (به معنای ماندن) بیاوریم این واژه حرکت را نیز به همراه خواهد داشت ، و حرکت اساس زندگانی بشری است و آیا بدون حرکت آدمی چیزی فراتر از جمادات خواهد بود ؟ همانگونه که آب با رفتن و جاری شدن است که رود شده و به وصال دریا نائل می آید و اگر بماند عاقبتی جز مرداب شدن نخواهد داشت آدمی نیز اگر نرود ، هرگز نخواهد رسید .اقبال لاهوری در این باب بیتی سروده

: ساحل افتاده گفت : « گرچه بسی زیستم هیچ نه معلوم شد جمله که من کیستم»موج ز خود رفته ای تیز خرامید و گفت « هستم اگر می روم ، گر نروم نیستم»در قرآن این صحیفه وحیانی و این هدیه ربانی دلایلی چند در لزوم و اهمیت سفر و انواع آن ذکر گردیده ، که در این مجال به بیان شمه ای از آن می پردازیم : سفر به منظور شناخت حق و درک حقیقت برای اهل بصیرت و یقین مشاهده خردمندانه جهان آفرینش درس معرفت و خداشناسی است . برای صاحبان اندیشه ، سفر فرصتی است مناسب که ندای توحید و زمزمه های ذکر توحیدی که بر زبان حال ذرات عالم جاری است ، به گوش جان نیوش کند ، و آیا صاحب خردی را می توان سراغ داشت که بادیدن جلوه های صنع پروردگار مدهوش باده دانایی و هشیاری نگردد .قرآن کریم انسان را به توجه در نشانه های وجود خداوند متعال ، چه در عالم اکبر و چه در عالم اصغر (وجود خود انسان) دعوت کرده و می فرماید : سنریهم آیاتنا فی الآفاق و فی انفسهم حتی یتبین لهم انه الحق اولم یکفر بربک انه علی کل شیء شهید (فصلت ۵۳)بزودی نشانه های خود را در اطراف جهان و در درون جانشان به آنها نشان می دهیم تا برای آنان آشکار گردد که او حق است آیا کافی نیست که پروردگارت بر همه چیز شاهد و گواه است !؟سفر به منظور شناخت چگونگی آغاز آفرینش : چرخه زندگی موجو دات که با آفرینش پدیدار می شود ، بازندگی جریان می یابد و با مرگ به صورتی دیگر جلوه می کند، نه تنها چگونگی آغاز خلقت را هویدا می سازد ، بلکه برای اهل خرد ، نشانه هایی از رستاخیز را با خود به همراه دارد ، سفر عالمانه کلید مخازن معرفت است و راز آغاز خلقت را آشکار می سازد . خداوند متعال در قرآن کریم سیر در زمین را برای مشاهده چگونگی خلقت مورد توجه قرار داده است . قل سیروا فی الارض فانظروا کیف بدأ الخلق ثم الله ینشئ النشأه الآخره ان الله علی کل شیء قدیر (العنکبوت ۲۰)بگو : در زمین بگردید و بنگرید خداوند چگونه آفرینش را آغاز کرده است؟سپس خداوند (به همین گونه) جهان آخرت را ایجاد می کند یقینا خدا بر همه چیز تواناست!سفر وسیله ی توسعه شناخت و تقویت توحید : در هر سفر خطرات و مخاطراتی پدید می آید که انسان از مواجهه با آن ها بیمناک و از مقابله با آنها عاجز است ، آن هنگام که انسان به ناتوانی خویش آگاه شود ، به قادری متعال دل خواهد بست ، و آنگاه که پی به کوچکی خود برد ، دربرابر عظمت خداوند سبحان سر به سجده خواهد سایید . سفارش به سفر به منظوردرک سرانجام پیشینیان :سفر ، درسهای بسیار دارد و آموزه های بیشمار ، چه بسیارند آیینه های عبرت که در طول سفر مقابل چشمان انسان حقیقت بین ، نمایان می شوند و او را نهیب می زنند : که ای انسان !گذشتگان آمدند مدتی کوتاه ماندن و گذاشتند و گذشتند ، تو نیز فرصتی کوتاه پیش رو خواهی داشت این دم را غنیمت دان . قرآن عاقبت اندیشان را به سیر در زمین فرا میخواند تا ببینند و عبرت گیرند : قل سیروا فی الارض فانظروا کیف کان عاقبت الذین من قبل کان أکثرهم مشرکین (روم۴۲)بگو : درزمین سیر کنید و بنگرید عاقبت کسانی که قبل از شما بودند چگونه بود ؟ بیشتر آنها مشرک بودند .سفر به منظور درک سرانجام تکذیب کنندگان :در طول تاریخ چه بسیار امت هایی بودند که چون روزگاری قدرت یافتند و به خیال خام خویش حکومتهایی توانمند ساختند ، درسرزمین های سرتاسر جهان تاختند و به طغیان پرداختند این مردمان کوته نظر چند صباحی در تاریکی و کفر و غفلت سر کردند و ثمری جز هلاکت و نیستی برنداشتند . قرآن مبین کتاب تاریخ را به روی بشر گشوده است و آدمی را به سیر در زمین و پند آموزی از عاقبت ناگوار تکذیب کنندگان فرا می خواند.قل سیروا فی الارض ثم انظروا کیف کان عاقبت المکذبین (انعام۱۱)بگو : روی زمین گردش کنید !سپس بنگرید سرانجام تکذیب کنندگان آیات الهی چه شد ؟سفر اسباب کسب روزی : اگرچه سفر کلاس درس عبرت بینان عاقبت اندیش است و فواید معنوی و ثمرات اخروی بسیاری دارد، لیکن همین سفر می تواند وسیله معاش و اسباب کسب روزی حلال مسافر را نیز همراه آورد و علاوه بر ذخیره آخرت تامین کننده حوائج دنیوی او نیز باشد . سفر موجب رحمت و غفران الهی : سفرهایی که به قصد رضایت حق تعالی صورت می پذیرند و هدفی جز حفظ دین و دفاع از مکتب توحیدی ندارند موجب بارش باران رحمت و نزول برکات مغفرتند. ان الذین آمنوا والذین هاجروا و جاهدوا فی سبیل الله اولئک یرجون رحمه الله والله غفور الرحیم.کسانی که ایمان آورده و کسانی که هجرت کرده و درراه خدا جهاد نموده اند، آنها

امیـد به رحمت پروردگار دارنـد و خداوند آمرزنده مهربان است.سـفر پیوند دهنده قلوب مومنان :سـفر مومنان را به هم نزدیک می کنـد ودلهـای آنـان را نسبت بـه هم مهربـان می سازد و این خاصیت سـفر است ، سـفری که درآن همسـفران یـک مقصـد و یک مقصوددارنـد ، و برای رسیدن به یک هدف مشترک ، توأمان تلاش می کنند همراهان را از خود می دانند و با جان و دل به ایشان یاری می رسانند.انواع سـفر سـفر پنج قسم است سـفر اول : در طلب علم است ، واین سفر فریضه بود ، چون تعلم علم فریضه و سنت بود سـفر د وم: برای عبادت است چون حج و زیارت گور انبیاء و صحابه و تابعین ، بلکه زیارت علما و بزرگان دین که نظردر روی ایشـان عبـادت بود .سـفر سوم : گریختن بود از چیزی که مشوش دین باشـد ، چون جـاه و مـال و ولاـیت و شـغل دنیا سـفر چهارم : تجـارت بود در طلب دنیـا . این سـفر مبـاح است و اگر نیت آن باشـد تا خود را و عیال خود را از روی خلق بی نیاز دارد ، این سـفر طاعت باشـد .سـفر پنجم : سـفر تماشا و تفریح باشد چون اندکی باشد و گاه گاه ، اما اگر کسـی در شـهرها گردیدن عادت گیرد و وی را هیـچ غرضـی نباشـد مگر آنکه شـهرهای نـو .گروهی گفته انـدک «که این رنجانیـدن خـود باشـد »اردو تعریـف لغوی اردو : فرهنـگ لغت علامه دهخـدا ، اردو را کلمه ای معرفی کنـد که ریشه ای ترکی ـ مغولی دارد ، علامه برای اردو معانی متعـددی ذکر نموده است که از آن میان به موارد زیر اشاره می شود :- جماعتی بسیار .- جا به جایی لشکر و سپاه . - لشکر پادشاهی .- زبانی در پاکسـتان و قسـمتی از هندوسـتان .- زبانی جهت گفتگو در بین لشـکریان سلطان محمود . - محلی که ورزشکاران یا پیش آهنگان برای تمرین یا تفریح در آنجا گرد می آیند .تعریف اصـطلاحی اردو :امروزه نظام های تعلیم و تربیت پیشـرو ادو را نه تنها بخشی از زنـدگی بلکه ان را عین زندگی میدانند این نظام های مدرن برای یادگیری و یاددهی حد و مرزی نمیشناسـند کلاس های بی دیوار را تبلیغ می کنند و مدارس بی انحصار را ترویج میدهند در واقع امروزه در نظام های اموزشـی و پرورشـی پیشرفته :۱-اردو اموزشی است برای زندگی اجتماعی۲-و مکملی است برای فعالیت های اموزشـی و پرورشـیگروهی اردو را چنین تعریف میکننـد به حرکتی دسـته جمعی گفته میشود که بـا هـدف مشـخص افراد گروهی به مکـانی معین راهنمایی می شونـد در ان فضای مفرح با اسـتفاده از کلاـس هـای غیر رسـمی و بحث هـای اصولی روح تـازه ای ته ان جمع بخشـیده می شود و انها را ترغیب به تکاپو در جهت کسـب معارف و تثبیت شخصیت خویش می کننـد انان می تواننـد در زمان فعالیت نشاط شادابی و طراوت را در زندگی توأم با فعالیت در یابنـد و در ساعات استراحت خویش در خود فرو رونـد و بهاعماق اگاهای ها چشم بدوزند و بهنر وجود خویش را در یابند با اینکه تعـاریف متعـددی از اردو موجود است امـا همگی در نکات اساسـی ان یکساننـد که در زیر به برخی از انها اشاره می کنیم :۱-اردو گروهی اسـت ۲-اردو فعـالیتی تربیتـی است ۳-اردو فعـالیتی سازمـان یافته و منسـجم است ۴-برنـامه هـای اردو روح تعـاون و حس مشــارکت جویی را در افراد بالاـ می برد۵-اردو برنـامه هـایی مشـخص و معین دارد ۶-محیـط اردو بایـد مفرح ، جـذاب و تـوأم با صمیمیت باشد ۷-برنامه های اردو بایـد با شـرایط سـنی و رشـدی مّتربیان آن سازگار باشـد اهداف اردو :اعتقادی تدبر د ر آیات الهی و اسـرار آفرینش تقویت مبانی دینی ، اعتقادی و اخلاقی آشنایی با فرایض دینی و التزام عملی به انجام آن ترویج ادب واخلاق اسلامی ، شجاعت و رادمردی ، حقیقت طلبیاجتماعی آشنایی با زندگی گروهی و ارتقاء مهارتهای اجتماعی گسترش فرهنگ نوع دوستی ، ظـالم ستیزی و دفـاع از مظلوم ترویـج آداب معاشـرت ، قانون مـداری ، خویشـتن داری ، خوشـرویی تقویت حس اعتمادبه نفس و روحیه مشـارکت جویی و مسـئولیت پـذیری تربیتی تقویت قوه ابتکـار ، خلاـقیت و نوآوری پرورش قوای جسـمی و حفظ سلامت و شادابی ارضای نیازهای عاطفی و روانی متناسب با ویژگیهای سـنی و رشدی افرادحمایتی معرفی میراث فرهنگی صنایع دسـتی و ... آشــنایی بــا جــاذبه هـای طبیعی ، فرهنگی ، هنری ، تـاریخی و اجتمـاعی ارتقـاء کیفیـت و افزایش بهره وری صــنعت گردشـگری ملیانواع اردو :به طور کلی اردو ها را از نظر مدت زمان ، موقعیت جغرافیایی ، سطوح برگزار کننده ، موضوع محتوا می توان تقسـیم بندی نمود که هر یک از این اقسام دارای بخش هایی است .مدت زمان : ۱- اردو یکروزه بدون بیتوته ۲- اردوهای دو روزه یا چند روزه به بیتوتهموقعیت جغرافیایی : - اردوهای درون شـهری- اردوهای برون شـهری- اردوهای درون اسـتانی-

اردوهای برون مرزیسطوح برگزار کننده – اردوهای آموزشگاهی ، مدرسه ای ، پایگاهی – اردوهای حوزه ای– اردوهای استانی– اردوهای کشوری موضوع و محتوا– اردوهای علمی ، پژوهشی و آموزشی– اردوهای تلاش و سازندگی – اردوهای بهداشتی – اردوهای ورزشی– اردوهای گردشگری– اردوهای سیاحتی ، زیارتی شرایط و لوازم مدیریتشرایط ولوازم مدیریت دانش دانش مدیریت عمومی با اتکا به آن ، مدیر با اصول ، اقسام و روشهای برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و رهبری ، نظارت و کنترل و ایجاد هماهنگی میان اجزاء مختلف سازمان ، آشنایی ضروری را بدست می آورد دانش مدیریت خاص آشنایی به مسا ئل خاص نوع و رشته ای از مدیریت که مدیر بدان می پردازد ، نیز ضروری است سایر دانش هاشناخت پاره ای از مسائلی که مدیر را در بازیابی اصول و قوانین حاکم بر انسان و جامعه مدد می کند ، ضرورت دارد مانند جامعه شناسی، حقوق مهارت به معنی زبر دستی و چالاکی در کار است که در اثر تکرار و تمرین حاصل می شود لذا در گزینش مدیران موفق علاوه بر عامل دانش سابقه کارهم حائز اهمیت استاخلاق منظور از اخلاق منش ، رو حیه و شخصیت های اخلاقی ویژه ای است که مدیران و فرماندهان باید آن را احراز کنندویژگیهای مدیران ویژگیهای شخصیتی مدیران اصالت و سلامت خانواده ها تقوا (و نه طبقه و گروه اجتماعی)ویژگیهای رفتاری خدامحوری اخلاق مداری تقوا گرایی خادمیت امانتداری تواضع و فروتنی عدالت محوریاصالت و سلامت خانواده : امام علی در دستورالعمل سیاسی به مدیران ارشد خود رهنمود می دهد که مدیران کشور اسلامی را از خانواده های پاک و با اصالت و نیکوکار انتخاب کند زیرا آنها دارای شخصیت حساب شده و دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرندتقوا : امام علی به مالک اشتر رهنمود می دهد با یک طبقه ممتاز اجتماعی روابط نداشته باشد بلکه از آنها در برابر محرومان و دیگر طبقات ضعیف جامعه چشم بپوشد .خدامحوری : به دنیا پرستی روی نیاورید گرچه به سراغ شما آید و بر آنچه از دنیا از دست می دهید اندوهناک مباشید.امانتداری: کسی که امانت الهی را خوار شمرد و دست به خیانت آلوده کند و خود و دین خود را پاک نسازد ، درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود، و همانا بزرگترین خیانت ، خیانت به ملت و رسواترین دغل کاری ، دغل بازی با امامان است، عدالت محوری : در نگاههایت وخیره شدن با مردم به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند ، و ناتوان ها در عدالت تو مأیوس نگردند.ویژگیهای عمومی مدیریت اردو: مدیر اردو کسی است که بطور عمومی شایستگی زیر را داشته باشد.۱– توانایی تشخیص و شناسایی اصول و مفاهیم اردو۲– توانایی تشخیص و شناسایی اصول و مفاهیم مدیریت اردو۳– توانایی تشخیص اصول و مفاهیم برنامه ریزی در اردو۴– سازماندهی و ایجاد ساختار اردو۵– توانایی برگزار ی هماهنگی در اردو۶– توانایی اعمال و رهبری و جلب همکاری افراد برای انجام فعالیتهای اردو۷– هدایت و اداره کردن منظم اردو۸– توانایی کنترل و نظارت اردو۹– آشنایی و توانایی برقراری بهداشت روانی در طول برگزاری اردو مشخصات اختصاصی مدیر اردو با تقوا و پرهیزگار امین و مردم دار انتقاد پذیر

صبور و شکیبا با گذشت و مهربان دارای انضباط اجتماعی برخودار از حسن سابقه و تجربه کافی

بلند همت شجاع و دلیر دارای انگیزه کافی صادق و راست کردار

دارای سعه صدر صالح و متعهد کوشا در انجام وظایف قاطع و صریح الهجه در بیان

حق مسئولیت پذیر و پاسخگو مقاوم و پایدار برخودار از جاذبه و دافعهویژگیهای مهم

مدیران در اردورفتار پدرانه رسول گرامی اسلام (ص) فرمود:من و علی دو پدر این امت هستیم.محبت ورزی خداوند متعال در قرآن کریم فرمودند به سبب رحمت خداست که تو به آنها اینچنین خوشخو و مهربان هستی اگر تندخو و سخت دل بودی از گرد تو پراکنده می شدند ، پس بر آنها ببخشا و برایشان آمرزش بخواه .تغافل و چشم پوشی امام صادق می فرماید: صلاح زندگی و معاشرت با دیگران بر اساس پیمانه است که دو سوم آن زیرکی و آگاهی است و یک سوم آن تغافل(و تظاهر به نادانی) است.عفو و گذشت رسول گرامی اسلام فرمود:تا آنجا که می توانید مجازاتها را از مسلمانان بازدار ید زیرا اگر زمامداری در بخشش خطا

کند بهتر از آنست که در مجازات خطا کند.صراحت و قاطعیت امام علی به زیادبن ابیه می نویسد: من صادقانه به خدا سوگند می خورم اگر به من خبر رسد که تو در بیت المال مسلمانان خیانت ورزیده ای خواه چیز کوچک باشد خواه بزرگ آنچنان بر تو سخت خواهم گرفت که به فقر گرفتار شوی.انضباط اقتصادی ای گروه بازر گانان نخست احکام را بیاموزید سپس به بازار روید.انضباط اخلاقی بسیاری از مسائل اخلاقی نیز در اجتماع مفهوم پیدا می کند و نقش اساسی را در تنظیم روابط اجتماعی ایفا می کند.اردو پیش از تصمیم تا پس از اجرا : هدف کلی از این بحث آشنایی مختصری با مراحل مختلف اجرای اردو ، که این مراحل پیش از تصمیم آغاز می گردد ، تا پایان اردو ادامه دارد در صورتی که بازخورد مناسبی از آن دریافت شود راهنمای خوبی برای اردوهای بعدی است . اقدامات پیش از اردو : از لحظه ای که مقرر می شود اردویی برگزار شود دو سوال عمده مطرح می گردد سوالاتی که پاسخ منطقی به هر یک از آنها می تواند دستیابی به اردو را آسان نموده ، مدیران را به بالاترین نصاب توفیق و شرکت کنندگان را به بیشترین رضایت و بهره برداری از آن نایل آورد . اما آن دو سوال اساسی چیست؟ الف) کجا برویم ؟ (به این معنا که هدف خود را انتخابکنیم) ب) چرا برویم ؟ (بدانیم به کدام دلایل منطقی ، این هدف را برگزیده ایم) سلسله اقدامات پیش از اردو را می توان به پنج گام اساسی تقسیم کرد : نیاز چیست ؟فاصله میان نتایج جاری و نتایج موردنظر تعریف هدف :نقطه ای که کوشش ها معطوف به آن می باشد و بیانگر نتایجی است که انتظار می رود بدست آید.روشهای اولویت بندی اهداف :روش نظر خواهی ساده : نظر خواهی از جامعه مورد نظر و گروه مخاطب نظر کسانی که قرار است به اردو بروند راجع به نوع ، مکان و زمان و برنامه های اردو جویا شوید . روش نظر خواهی کامل : نظر خواهی از اقشار مختلف مرتبط با موضوع و کل جامعهروش طبقه بندی بر اساس الویت ها : طبقه بندی و الویت بخشی به اهداف بر حسب اهمیت و ضرورت آنها برای فرد ، گروه ، سازمان و یا جامعه مورد نظر . روش جامعه : در این روش اهداف کلی از لحاظ سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی تعیین شده هر کدام به گروه ها و دسته های پایین تر تقسیم و تجزیه می شوند ، سپس اهداف ویژه بررسی و تحلیل می شوند . تصمیم گیری:برگزیدن بهترین و مناسبترین راه برای رسیدن به هدف است.نکات قابل توجه در امر تصمیم گیری : - در فرآیند تصمیم گیری ، زمان و روابط انسانی نقش های مهمی ایفا می کنند .- تصمیم گیری مبتنی و متکی بر تجربیات گذشته و دانایی های موجود است . - تجربه های مدیر ، در تعیین گذینه های مطلوب و یا ممکن ، نقش ایفا می کنند .- تصمیم گیری فرآیندی است که مدیران در ارتباط با سایر تصمیم گیرندگان مسیر را شناسایی می کنند .- تصمیم گیری با مسائل سر و کار دارد ، بنابراین مدیران باید به عواملی توجه کنند ، که آنها را با مسائل و فرصت های پیش رو آشنا می سازند .فرآیند تصمیم گیری عقلایی : برنامه ریزی:برای دست یافتن به هدف مورد نظر باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار یا تلاش ذهنی برنامه ریزی کافی صورت گیرد.هدف های برنامه ریزی : افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها افزایش جنبه اقتصادی انجام امور (مقرون به صرفه بودن عملیات)تمرکز روی اهداف و پرهیز از تغییر مسیر و یا انحراف از آن تهیه ابزاری برای کنترل مسیر و فرآیندا‌گر وظایف مدیریت را سطوح مختلف یک هرم در نظر بگیریم ، برنامه ریزی در رأس آن قرار می گیرد اگر چه وظایف مدیریت را بطور جداگانه بررسی می کنیم ، ولی این وظایف به مرتبط بوده و در این میان برنامه ریزی از اهمیت و الویت ویژه ای برخوردار است . سازماندهی : طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می شود.به بیان دیگر ، سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از : الف) طراحی کارها و فعالیت ها .ب) دسته بندی فعالیت ها به پست های سازمانی .ج) برقراری رابطه میان پست ها به منظور کسب هدف مشترک .اقدامات حین اردو مدیران اردو حین اردو چه اقداماتی باید انجام دهند ؟ از چه قابلیت هایی می بایست برخوردار باشند ؟ چه شیوه هایی را باید برگزینند تا بهترین نتیجه را از اقدامات خود دریافت کنند ؟ مدیران در هنگام اردو باید بطور همزمان چهار قابلیت ویژه داشته باشند : تعاریف :فرماندهی : داشتن قدرت نفوذ در دیگران و توان دستور دادنرهبری : استفاده از قدرت نفوذ برای رسیدن به هدف اداره

کردن : مـدیر از تمـامی مادی و انسانی به بهترین شـکل بهره می گیرد و مجموعه برنامه ها را چنان با دقت و نظم و از روی اصول و ضوابط خاص اداره می کند که حداکثر اثربخشـی و بالا ترین کارایی را داشـته باشد کنترل و تظارت : تحت نظر داشـتن کلیه کنش ها و واکنش ها ی اردو و نظارت بر جریان آنهاسلسـله اقدامات پس از اردوپس از اجرای هر برنامه دو فعالیت مهم و اساسی صورت می پـذیرد :نخست : ارزشـیابی پایـانی از برنامه اجرا شـده و بررسـی میزان تحقق اهـداف کلی و ویژه ی تعیین شـده ، به منظور بهره برداری در سـایر برنـامه ها دوم : ارائه گزارش نهایی از کمیت و کیفیت برنامه های اجرا شـده به منظور تنویر افکار مـدیران تعاریف سلسـله اقـدامات پس از اردو :ارزشـیابی : یک فرایند نظام دار برای جمع آوری و تفسـیر اطلاعات گفته می شود به این منظور تعیین می شود که آیا هدف مورد نظر تحقق یافته است دا نه ؟ گزارش نویسـی : نوشته ای است که د رآن نویسنده آگاهی های لازم را از فعـالیت هـا و بررسـی خود د رمورد موضوعـات گونـاگون به اطلاـع فرد یا گروهی می رسانـد انواع گزارش : ۱- شخصـی و غیر رسمی ۲- اداری و رسـمی : توسط یـک یا چنـد نفر به حسب اهمیت و گستردگی موضوع تهیه می گردد و همه خود را مسئول حسن تنظیم آن می داننـد . گزارش اداری و رسـمی نوعی وظیفه جدی و گاه مهم و دشوار است که فرد یا افرادی در سازمان مأمور تهیه آن می شوند و از طریق جریان گزارش می توان از فعالیت و نتایج کار سازمان یا نقایص موجود اطلاع پیدا کرد.ارکان گزارش :۱- موضـوع گزارش۲- گیرنـده گزارش۳- هــدف از تهیـه گزارشــبازخوردگیری : بـه معنی پرســش از دیگران در مــورد چگونگی روند اردو این در تهیه گزارش نویسـی موثر اسـتحفظ انسجام : در پایان اردو به تمامی شرکت کنندگان در اردو هدایایی به رسم یاد بود تقدیم نمایید در غیر این صورت از همه ی آنها به خاطر همکاری و مشارکتشان در برگزاری اردو تشـکر و قدردانی کنیـد . نتیجه گیری : هیـچ اردویی به خوبی برگزار نمی شود مگر اینکه یـک مـدیر بـا تمـام مولفه های مـدیریتی در پس آن وجود داشته باشد

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِكُمْ وَ أَنْفُسِكُمْ فى سَبيلِ اللَّهِ ذلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خـدا جهاد نماییـد؛ این برای شـما بهتر است اگر بدانید حضـرت رضا (علیه السّـلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشـهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصـفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلـدادگی به اهلبیت (علیهم السـلام) بخصـوص حضـرت علی بن موسـی الرضـا (علیه السـلام) و امـام عصـر (عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف) شـهره بوده و لـذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسـی بنیانگـذار مرکز و راهی شـد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقـات قـائمیه اصـفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسـی تحت اشـراف حضـرت آیت الله حـاج سـید حسن امامی (قـدس سره الشـریف) و بـا فعـالیت خالصـانه و شـبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشـگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شـیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السـلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسـی دقیق تر مسائـل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمنـد به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و

رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار

شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹